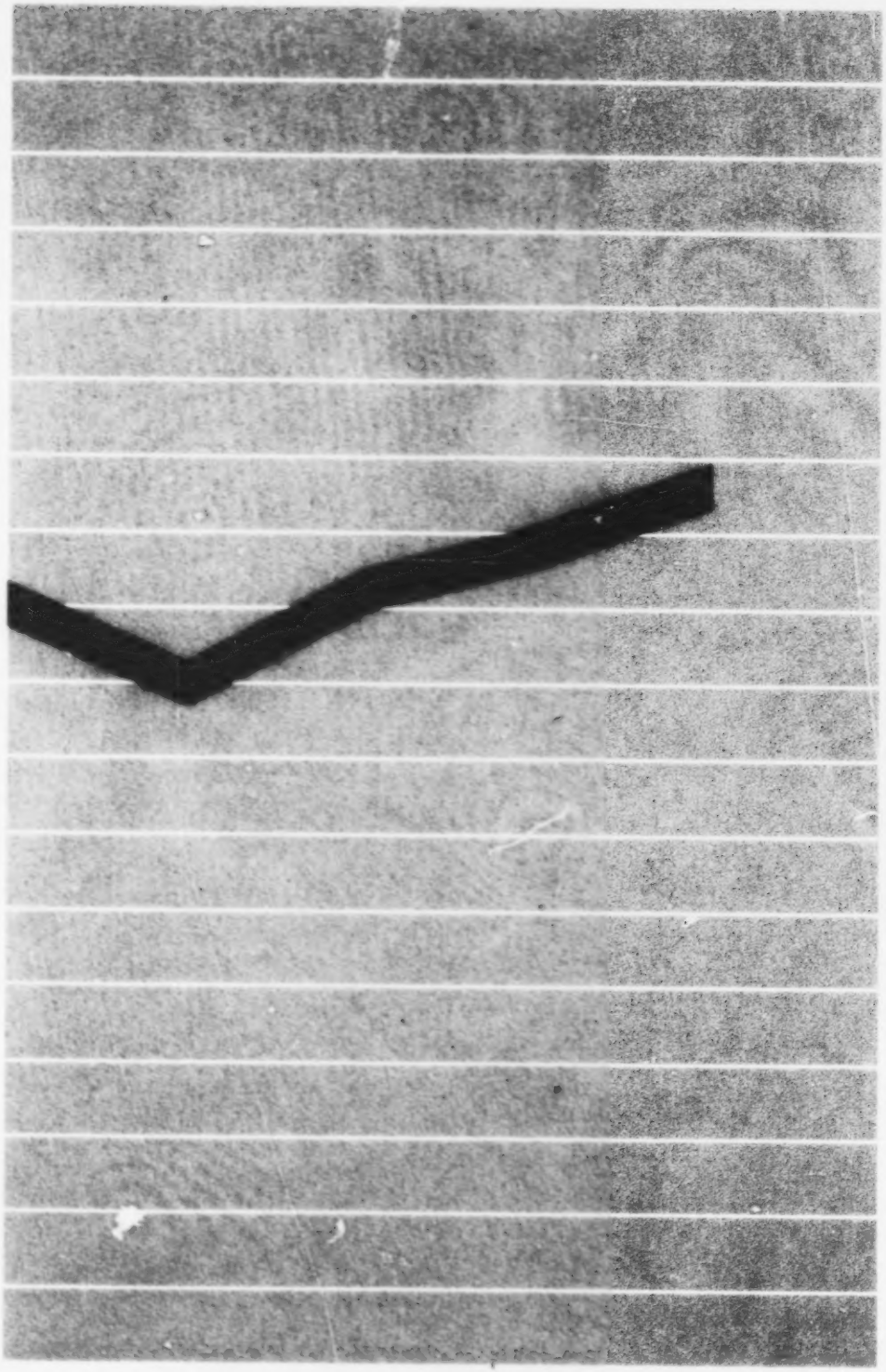
Canada Post Corporation

Société canadienne des postes



ANNUAL REPORT

1984-85

85-6512/

CONTENTS

Chairman's Letter 2
President's Introduction 4
Service 8
Personnel and Labour Relations 15
Finance 19
Financial Statements 26
Board of Directors 38
Senior Executives 39

Canada Post Corporation
Head Office
Confederation Heights
Ottawa, Ontario
K1A 0B1

The cover illustrates the theme of the 1984-85 Annual Report ***"The Business is Growing."***

The volume of mail handled by Canada Post Corporation grew by 6.7 per cent during the year to reach 7.3 billion pieces — the highest total ever recorded.

CHAIRMAN'S LETTER

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Chairman of the Board / Président du conseil d'administration

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for
Canada Post Corporation
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Mr. Minister:

On behalf of the Board of Directors, I am pleased to submit Canada Post Corporation's third Annual Report covering the fiscal year April 1, 1984 to March 31, 1985.

Canada Post Corporation has now been in existence for nearly three and a half years. As the members of your Board of Directors reach the middle of the fourth year of their mandate, it is perhaps a good time to look back on our achievements since Proclamation Day, October 16, 1981.

Three and a half years ago, your Board of Directors accepted a challenge — a challenge which many said could not be met: the transformation of the Post Office Department into a new Canada Post Corporation. This challenge took many forms: it included a commitment to improve the labour relations atmosphere; it included a commitment to reduce and eliminate the need for public subsidization of the postal service; and it included a commitment to improve service. Despite the magnitude of this challenge, Canada Post Corporation has made substantial progress towards meeting each of these commitments.

On the labour front, our most significant achievement is the successful conclusion of the negotiation of collective agreements with our unionized employees. While collective agreements with all our unions were not completed by the end of this fiscal year, of eight unions covering 26 bargaining units, we were able to sign agreements covering more than 75 per cent of our unionized employees without any service disruptions.

This was not an easy task: many people spent many months in hard bargaining. What is important is that our employees, and Canadians in general, were able to see an end to the destructive cycle that had characterized the bargaining process in the past. These agreements are concrete examples of the commitment we made to our employees three and a half years ago.

On the financial front, we have been able to reduce direct support from the taxpayer from a level that was approaching $1 billion to $347 million in fiscal year 1984-85. Since Proclamation, we have used $257 million less than the Government had allocated.

During the last two fiscal years, we have been able to meet our financial targets without raising our postage rates, despite the fact that many of our costs have continued to rise. It is also important to note that while many companies, both in the public and private sectors, reduced their expenditures by laying off staff, we refused to adopt this approach; our work force has been reduced by natural attrition.

On the service front, progress has been made, but not as rapidly as we had hoped or as had been expected. During the past three years, we have been able to extend letter carrier delivery to more than 365,000 homes and businesses across the country. This has been achieved without increasing the cost of mailing a letter in more than two years and without requiring additional funding from the Government. Generally speaking, we have also been able to improve the speed and reliability of our deliveries, although temporary relapses still occur.

We have made substantial progress since Proclamation Day, but we still have much to do. The next two years will not be easy. Many difficult decisions will have to be made in the next year to ensure that the momentum that we have been able to build is not lost. We will still need the support, understanding, and patience of you and all Canadians as we fulfill the promises we made.

In this we are not alone. Other postal administrations have undergone the transformations we are implementing. Their success is enviable; although it was not achieved overnight, it is clear proof of the rewards that are possible, given the right combination of goodwill, hard work, and patience.

Things have changed at Canada Post Corporation, and more changes will be coming over the next two years. Many of them will not be apparent to the average Canadian, but they are crucial if Canada is to be well served by its Post Office. These changes, both the visible and the invisible, will require the total commitment of everyone involved in the Corporation.

As you are aware, the Corporation has a large investment in plant and machinery. As we progress, this investment will have to be renewed. At present, our financial structure does not permit us to make the capital investments that will be necessary to ensure this renewal and expansion. Our operating budget cannot, nor should it, support investments that are to be used over an extended period of time. This matter will have to be resolved in the near future.

We will have to rationalize the Corporation's real-estate holdings and office locations. Locations that were convenient in the past are not always the most convenient and efficient today. We must examine our commitment to the parcel-delivery business. We must decide whether we shall be the carrier of choice for Canadians, or the carrier of last resort. We must ensure that electronic mail does not escape us: along with other postal administrations, we must compete and be active participants in this new form of message delivery. This is crucial to our employees and to all Canadians.

As we give our plans a final jolt of energy to carry them into the home stretch, we are encouraged by our achievements, notably in the field of philately.

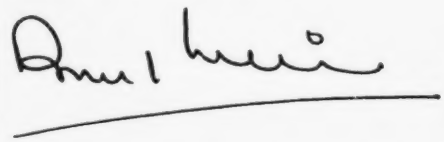
The stamp we issued to commemorate the 450th anniversary of Jacques Cartier's voyage is one of these achievements. This stamp was issued jointly by Canada Post Corporation and the French Ministère des P.T.T. The stamp was designed by a Canadian, printed in France, and launched from Quebec City and St. Malo, France, at a ceremony that was broadcast live, simultaneously in Canada and France.

The stamp commemorating the 25th anniversary of the St. Lawrence Seaway also gave us cause to be proud. The United States Postal Service, although unable to use the same design as we did, chose another by our designer. These events are proof, if proof were needed, of the abilities of Canadian artists and of the quality of our stamps.

On behalf of my fellow members of the Board, I would like to extend our thanks to Madame Claire Beaudoin, Mr. George Cohon, and Mrs. Lynda Sorensen, who left the Board during the past year. We would also like to welcome Mr. Irving Gerstein and Me Mario Beaulieu, who joined the Board this year.

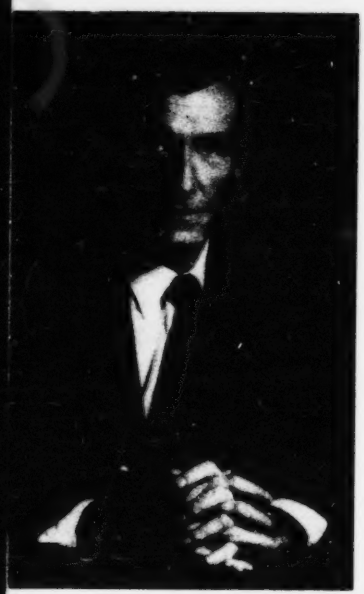
In closing, I would like to thank you and your colleagues for your support and cooperation; our management team for their unflagging efforts; our employees for their willingness to work with us; and, above all, the Canadian public for their patience and understanding.

Respectfully submitted,



René J. Marin
Chairman of the Board

INTRODUCTION BY THE PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER



Three and a half years ago, we were given a mandate to turn Canada Post around by meeting three basic objectives of improving service, creating a better climate for human relations within the organization, and achieving financial self-sufficiency.

Our basic approach to meeting these objectives in the 1984-85 fiscal year has been to concentrate on moving more mail, more reliably, and more efficiently.

Although we have not met all the targets we set for ourselves in each of these areas, we have achieved significant progress in this, the third year of the turnaround of the Corporation.

The theme of this annual report is "The business is growing," because in 1984-85 we processed and delivered the largest volume of mail ever recorded by the postal service in Canada.

We also negotiated businesslike but people-caring contracts with our major unions without any of the prolonged service interruptions that had characterized this process in the past.

And the total government funding we required — $347 million — was slightly below the target established in our path to break even, making this the third year in a row that we have met or bettered our financial target.

SERVICE

In the first years of our mandate, we implemented a number of service-improvement initiatives that increased our on-time delivery from 74 per cent in 1981 to more than 90 per cent in the latter part of 1983 — our best service record in over a decade.

This increase in service performance, and the customer confidence it created, contributed to the 6.7 per cent total growth in mail volumes during the fiscal year — a growth rate that exceeded that of the Canadian economy during the same period. In the case of some classes of mail, the increase was well above the ten per cent mark.

The freeze in postal rates, extended over the past two years, played a major role in spurring this recovery, as did active marketing and sales programs, product enhancements, improved labour stability, and sustained attention to service improvements.

However, growth in volume can create pressures on any distribution system, particularly one that at the same time is undergoing extensive changes aimed at lowering unit costs. That is one reason why, after we had achieved the best on-time performance in decades in the previous year, our service record slipped somewhat in the fiscal year under review.

PEOPLE

With the lifting of the Federal Government's 6-and-5 wage and price restraint program, 1984-85 saw a majority of the collective agreements come up for renewal. The fact that there had been no bargaining for a period of more than two years meant that there were pent-up interests of both the unions and the Corporation to be dealt with.

Before formal contract negotiations were begun in 1984, a number of potentially contentious issues were cleared away at informal negotiations between the unions and the Corporation. At the same time, consultation took place with the unions on policy and operating matters as part of a pattern established from the outset of the Corporation.

This commitment to pre-negotiation discussions, consultation, and open dialogue helped pave the way for the successful negotiation of agreements with five key bargaining units, covering approximately 48,000 employees. These agreements met the Corporation's needs to begin to bring its wages into line with those of its competitors. They also provided operational flexibility and responded to the needs of our employees as represented by their bargaining agents.

The negotiations were completed without the type of service interruptions that had marked this process in the past, and the end of the fiscal year saw Canada Post record the longest continuous period of labour stability since 1968, when the unions gained the right to collective bargaining.

However, there was a price to be paid for negotiations that were the subject of intense media scrutiny and speculation.

As the bargaining reached critical stages, many of our major customers deposited large volumes of mail in the system as a safeguard. This flooded the system for short periods, making it difficult for us to provide acceptable levels of speed and reliability of mail delivery over the last few months of the fiscal year.

So although we made historic gains in maintaining labour stability and negotiating affordable contracts, the dynamics of these negotiations adversely affected our efforts to maintain service performance levels set in 1983-84.

SELF-SUFFICIENCY

The amount of government funding required in 1984-85 was $347 million, as compared with $306 million in the previous fiscal year and $262 million in 1982-83. This raises the question of why the annual deficit is increasing when the Corporation has set itself the task of becoming financially self-sufficient.

These increases in the amount of government funding required for this year were foreseen from the beginning, and were taken into account in the financial targets set for the Corporation for each of the years leading up to self-sufficiency.

The increases in the amounts required result from a number of issues arising after the incorporation which, when combined, would have acted to impair the Corporation's ability to achieve financial self-sufficiency while still meeting its objectives of improving service and creating better human relations within the Corporation. Among these factors was the application of the Government's 6-and-5 restraint program to an already approved corporate plan.

The reality is that, in each of the years in the turnaround so far, the Corporation has met, or substantially improved on, the target for government funding set along the path toward the break-even point. For example, in the first six-month period following incorporation, the actual funding required by the Corporation was $122 million less than the amount authorized. In the first full fiscal year — 1982-83 — we improved on the target by $138 million. In the past two years, we have met the target. Over the entire period of the turnaround so far, the cumulative improvement on government funding has been $257 million.

In 1984-85 the target was met largely by going inside the Corporation. In the first years of the turnaround, the burden of funding Canada Post was shared by the Corporation through making internal savings; by the postal user, through rate adjustments; and by the taxpayer, through government subsidies.

As CPC moves closer to financial self-sufficiency, even more emphasis is being placed on lowering unit costs through productivity improvement, downsizing and revenue enhancement. The ultimate goal is to shift all the burden from the taxpayer and achieve a cost-effective user-pay postal system.

Left to right: The Honourable René J. Marin, Chairman of the Board; R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; and D.H. Lander, Executive Vice-President and Chief Operating Officer.

In seeking to grow our business, we have concentrated on developing our traditional markets by working to provide reliable service, strengthening our sales efforts, and implementing innovative service enhancements. The 1984-85 results show that we were rewarded with increased volumes in all our traditional market areas.

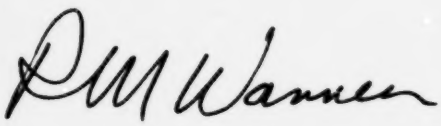
This attention to our core business will continue in the year ahead. We plan to work hard to get the speed of our services back up to more acceptable levels; to improve reliability by cutting the "tail of the mail" — that small but significant percentage delivered several days after standard, which creates a negative perception of our overall performance; to extend home delivery to more homes and businesses; to increase productivity in mail processing and collection and delivery; and to place major emphasis on reducing both salary and operational elements of our overhead costs.

Any major organization involved in a turnaround finds that the easiest part is the beginning. The most challenging period comes after all the easy decisions have been made and all the obvious cuts and solutions have been applied — the period just before the turnaround is achieved. This is the stage Canada Post finds itself in now, as it proceeds with the transformation of a former government department into a customer-driven Crown corporation.

In this period it becomes more difficult to maintain equal progress toward each of the objectives — improved service, human relations and financial performance — because they are so closely interrelated. Positive action toward one objective may have an adverse effect on progress toward another. There may even be the temporary loss of some hard-won yards as the Corporation moves into this more mature phase.

But the course of the turnaround at Canada Post is now well established. Although there may be periods of difficulty in achieving this change of direction, we are continuing to progress on the challenging course that has been set. With the understanding and support of our shareholders, our customers, and our employees we will achieve the goal of providing Canadians and the business community with reliable and affordable postal service.

The 1984-85 results clearly indicate that we are winning back many old customers and gaining new ones. The business is coming back to Canada Post. This is the most meaningful indication for all of us in the Corporation that the turnaround is progressing with continued vitality, and that we can succeed in this, the most challenging period of the Corporation's history.



R. Michael Warren
President and Chief Executive Officer

DIVISIONS AND DIVISIONAL HEAD OFFICES

- **Atlantic**
  Halifax, N.S.
- **Quebec**
  Quebec City, Que.
- **Rideau**
  Ottawa, Ont.
- **Montreal**
  Montreal, Que.
- **York**
  Toronto, Ont.
- **Huron**
  London, Ont.
- **Mid-West**
  Winnipeg, Man.
- **Foothills**
  Edmonton, Alta.
- **Pacific**
  Vancouver, B.C.

SERVICE

BUSINESS IS GROWING

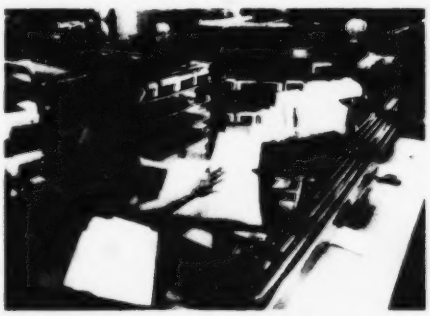
In the 1984-85 fiscal year, Canada Post experienced a substantial and unprecedented growth of 6.7 per cent in overall business, recording the highest volumes of mail ever handled. A total of 7.3 billion pieces of mail were given to Canada Post by its customers for processing and delivery in the fiscal year... an average of about 28 million messages each business day.

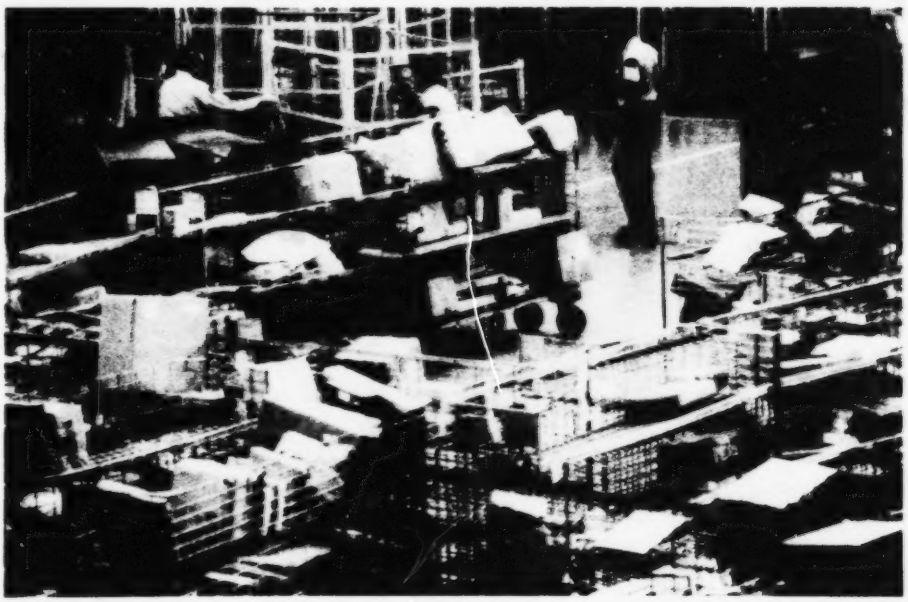
Active marketing and sales programs, product enhancements, and an extended price freeze all played a role in the business growth.

Following incorporation, Canada Post undertook service improvement initiatives on numerous fronts. As a result of the emphasis in this area, in 1983-84 the Corporation reported its best service performance in more than a decade. Although further service improvements were implemented in 1984-85, the Corporation was unable to maintain this same level of service because of the record volumes of mail handled. These record volumes created added pressures on Canada Post's distribution and processing systems which are currently undergoing extensive changes aimed at reducing unit costs.

SERVICE PERFORMANCE MEASUREMENT

The Corporation measured its service performance for letter mail in two ways. Through the National Evaluation of Postal Services (NEPS) system, performance was measured in terms of the percentage of mail delivered on time against internal performance standards or benchmarks. Customer Cooperative Testing, which began in 1983, measured performance by the average number of days it took to deliver letter mail.





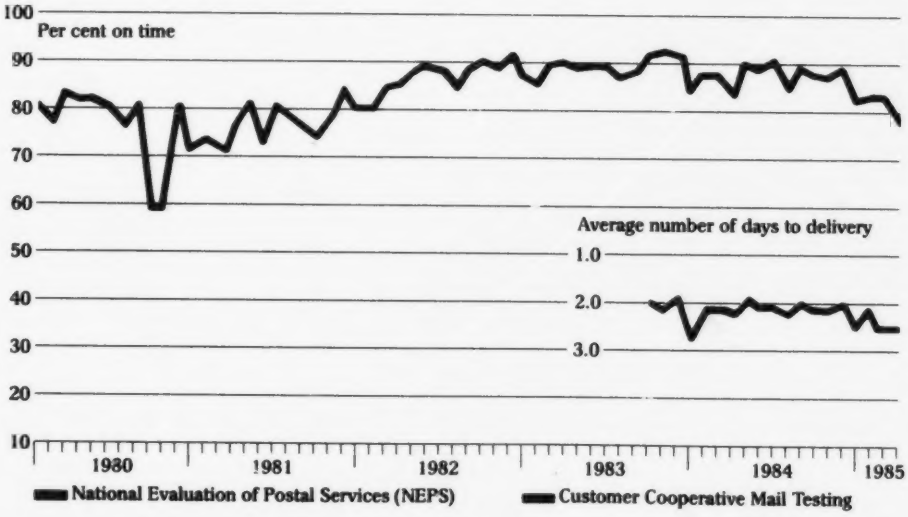
As **Table 1** indicates, from April to August 1984, on-time service performance for First Class letter mail was sustained at the same high level achieved in 1983-84. However, in September, service performance dipped below those record levels. This trend continued through to February 1985 with a further decline in March.

IMPROVING SERVICE

Canada Post undertook a number of initiatives in 1984-85 to improve service to its customers. These efforts included:

- Assessments of 19 key plants to review procedures and improve the flow of mail and the timing for processing and dispatching.
- Centralized control of operations through the introduction of National and Divisional Control Centres and the National Mail Condition Reporting System. These initiatives allowed daily reporting on inventories and variances from production plans. They also provided a mechanism for plants to exchange pertinent information on available capacities or larger-than-average volumes being forwarded for processing.
- A comprehensive bilateral agreement signed with the United States Postal Service to establish service performance targets for transborder mail and operational initiatives aimed at improving service between the two countries. Both administrations agreed to give transborder mail the same priority and level of service as domestic mail. A more equitable arrangement for the payment of terminal dues was also implemented.
- A joint Canada/U.S. Task Force was also established to develop common transportation links; adapt machinery to sort each other's postal codes; ensure movement toward a common mail exchange network in the mail-processing plants; and improved methods to reduce damage and lower costs.
- Expansion of the Service Performance Measurement System to include EnvoyPost and Intelpost (two electronic mail services); to increase the statistical accuracy of Priority Post Courier service testing; to improve the diagnostic testing of parcel mail; to bring the number of customers participating in Customer Cooperative Testing for First Class letter mail to almost 500; and to make pub-

Table 1
National Performance — First Class Short & Long Inter-city and Intra-city



lic reports on service performance using the measure of average number of days to deliver — a measure more readily understood by customers than the measure used in previous reports, i.e., the percentage of mail delivered on time against an established standard. (Both measurements are shown in **Tables** 1 and 2 to indicate the relationship between them.)

MORE POINTS OF CALL

Letter carrier service was extended to 65,837 new points of call, bringing door-to-door delivery to more than 365,000 new homes and businesses since Canada Post Corporation was first established in 1981.

Community Mail Box service was also introduced in four Canadian communities. This new system provides mail delivery to attractive, modular units dispersed throughout the community, with 24-hour access for pickup and deposits of mail. The units also include parcel-delivery compartments, reducing the need for customers to go to the post office to pick up their parcels.

IMPROVING CUSTOMER ACCESS TO CANADA POST

Canada Post presented a more professional front to its customers with the opening of five New Direction outlets in major shopping centres across the country. These outlets are designed to test new merchandising and sales methods. In most cases business hours correspond with those of the shopping centre.

Early indications are that the New Direction outlets have a positive impact on service and the customer's perception of Canada Post. Fourteen additional New Direction outlets are expected to be opened over the next two years.

Table 2
National Performance — First Class Oversize
Combined Inter-city and Intra-city Mail

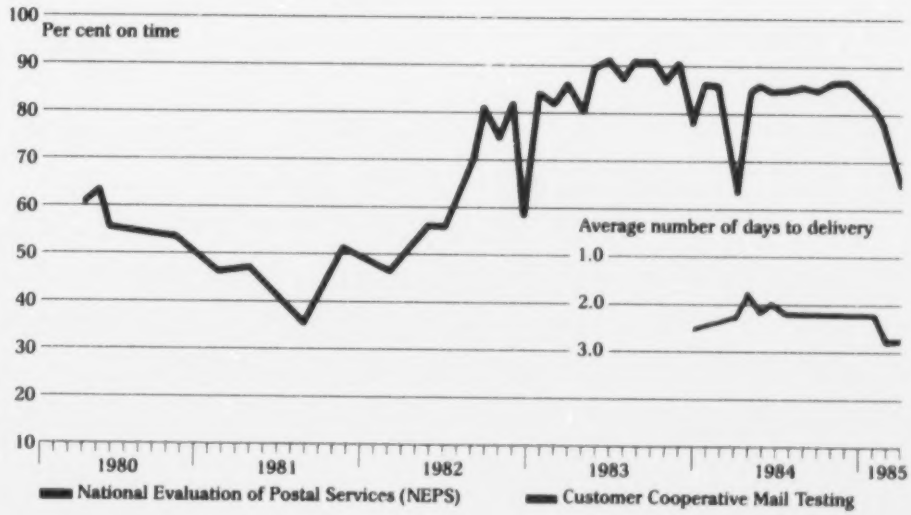
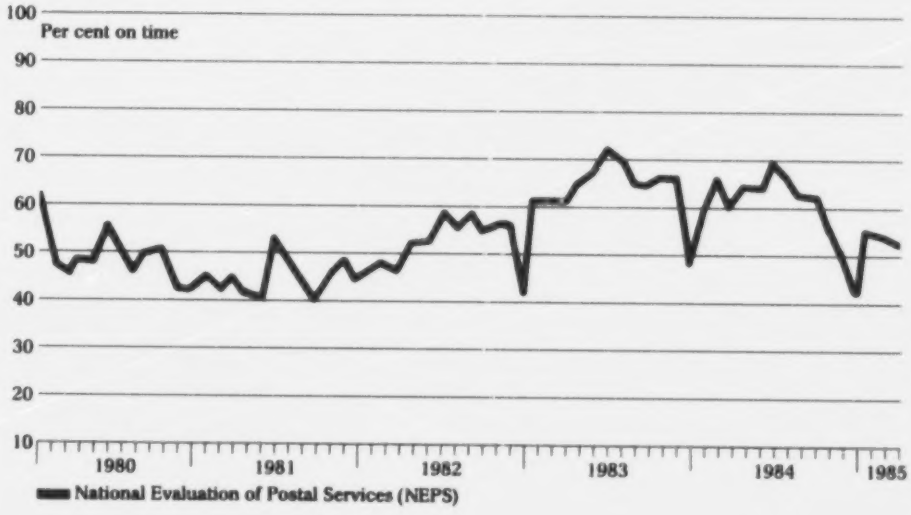


Table 3
National Performance — Fourth Class (Parcel Post)
Inter-city and Intra-city



IMPROVING PRODUCT AND SERVICE OFFERINGS

Canada Post has recognized that its long-term success is dependent on its ability to meet the needs of its customers and to adapt to an ever-changing market environment. To this end, the Corporation has been working to provide better-quality services to its customers, as follows:

Expansion of Precoded Return Mail

The use of precoding was expanded during the fiscal year. This system of printing machine-readable postal codes in the bar-code format on pre-addressed return envelopes is especially advantageous for companies sending out bills and other items that require a response. It improves efficiency in handling return envelopes, reduces costs, and helps Canada Post provide better service to these customers. About 130 customers are now using the system.

The Stick 'n' Tick Christmas card experiment was expanded to eight major centres in 1984. This program, jointly sponsored with the Greeting Card Association, offered reduced rates to Christmas card senders who ticked off machine-readable bar codes representing the receiver's postal code.

Electronic Mail Services

Intelpost, a facsimile transmission and delivery service offered by Canada Post, was expanded, and by year-end linked 25 cities in Canada and 22 countries around the world.

A new electronic input option, introduced during the year, allows customers with compatible (CCITT Group III) facsimile machines to access the Intelpost network through a toll-free telephone link, rather than having to bring their documents to a CPC counter.

EnvoyPost, operated in conjunction with Canadian telecommunications carriers, was also expanded to provide close to full national coverage.

A large-volume electronic mail facility, equipped with a laser printer capable of reproducing letterheads, signatures, and forms, was established in Ottawa's postal plant. Service will be offered to customers on a trial basis beginning in early 1985-86.

Priority Post Courier Service

Priority Post Courier service centres were

created in each of the nine operating divisions across Canada and staffed with specially trained personnel. Each service centre, equipped with a toll-free number, acts as a centralized source of information and problem-solving point for customers.

During 1984-85, next-morning service was established between most major Canadian cities. The delivery service network was expanded to all post offices in Canada, thereby covering over nine million Canadian addresses and providing them with a link to 28 countries.

Priority Post Courier also introduced Overnight Envelopes and Packs. These flat-rate prepaid convenience products were well received in the marketplace and began to represent a significant portion of Priority Post Courier volumes.

Parcel Mail Service

In September 1983, a task force was established to recommend the best approach for Canada Post in providing improved parcel services to its customers. Extensive market, operational, and financial research was conducted and a Package Service Improvement Program was designed to enhance the current physical distribution system for both short- and long-term needs.

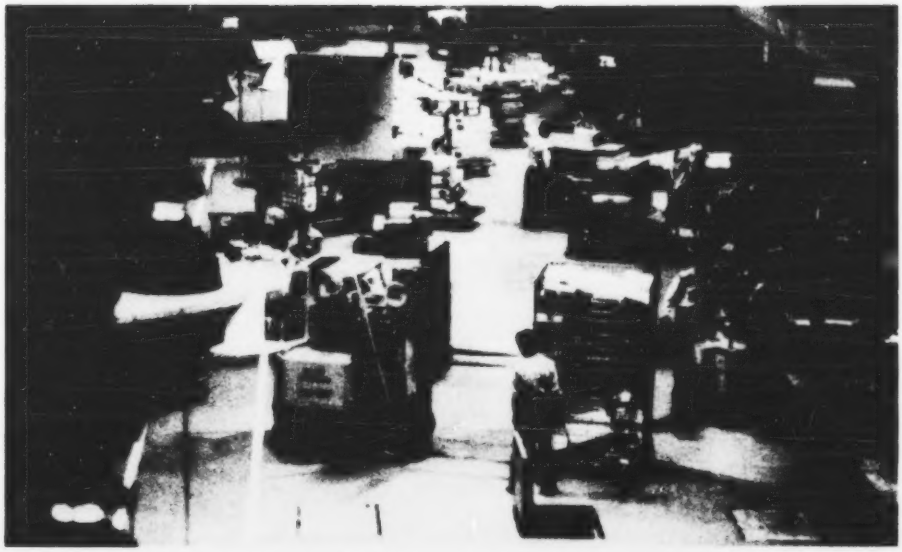
In addition, a local parcel delivery test was conducted in 1984-85 with two major department stores. This service — designed with retail stores in mind — offered retailers a local delivery service at a flat rate per package for parcels weighing up to 30 kilograms. The trial was successful, and the Corporation is exploring the possibility of expanding this service to additional customers.

Philatelic and Retail Products

The sale of stamps and philatelic items to collectors continued to be a significant source of revenue to the Corporation.

Canada Post and the Quebec philatelic community jointly sponsored the first annual National Philatelic Exhibition, Canada 84, in Montreal in October.

In total, CPC issued one definitive and 36 commemorative stamps during the fiscal year, covering historical, cultural, and social aspects of Canadian life. These included two joint commemorative stamp issues in cooperation with France and the United



States, which served to encourage Canadian philately in the international market.

The *Christmas Gift Book*, a catalogue of retail products distributed to all employees and over one million households, resulted in improved awareness of philatelic and retail products. In the 1984 Christmas season, revenues increased substantially over the previous year.

PROTECTING THE MAILS

The Corporation developed a National Security Awareness program designed to increase employee participation in improving security of the mail and reducing corporate losses.

Security surveys were conducted in all nine divisions to identify weaknesses in the system and to develop strategies to overcome them. Plant Protection Officers, a new position created and staffed in 1984-85, were hired to ensure a high level of security in the major mail-processing plants.

Surveys were also conducted into the operations and premises of printing companies that make stamps and other postal value products. Inspectors examined shipping procedures, storage of printing plates, waste destruction, and other areas to ensure a high level of security for these facilities.

INTERNATIONAL SERVICES AND RELATIONS

Canada Post played an important role in the international organizations set up to coordinate the effective movement of mail among the postal administrations of the world, and took steps to improve the handling of overseas and Canada/U.S. mail.

In 1984-85, Canada Post focused on participating and improving service in two key international markets: courier and parcel services.

Canada Post led a group of studies designed to accelerate the development and expansion of postal courier services to meet the challenges of increased competition from transnational private firms. Canada Post also signed a Universal Parcel Post Agreement, which opened up new markets for the Corporation.

As part of the task of protecting Canadian interests in the international postal affairs environment, Canada Post was represented during the year at the XIX Universal Postal Congress in Hamburg, Germany; the 13th Congress of the Postal Union of the Americas and Spain in Havana, Cuba; and the Eighth International Conference on Expedited Mail Service in Berne, Switzerland.

PERSONNEL AND LABOUR RELATIONS

CONSULTATION

One of the three key objectives established as Canada Post became a Crown corporation was to improve human relations by developing a new corporate culture that would nurture a renewed sense of pride and accomplishment throughout the organization.

A key factor in establishing this new corporate culture has been the Corporation's commitment to consultation with postal unions, CPC employees, plant supervisors, and middle management.

This approach produced positive results for the Corporation and its employees. By working together, labour and management realized many successes in 1984-85, most notably the signing of a number of new collective agreements, all achieved without service disruptions.

Another example of the benefits of consultation was the completion of a project to remove asbestos from the Ottawa postal plant. The massive task of removing this substance was achieved without work stoppages, and at the same time, steps were taken to improve service performance within the plant.

There was also extensive regular consultation on all major issues facing the Corporation: among others, a policy for disabled employees; testing standards for letter carrier routes and walks; and consultation on the Corporation's business plan.

In addition to consultation, specific joint agreements were reached with individual postal unions, such as job creation through the establishement of New Direction retail outlets and through the future development of electronic bulk mail service.

CONTRACT NEGOTIATIONS

With the lifting of the Federal Government's 6-and-5 wage and price restraint program, 1984-85 saw a majority of Canada Post's collective agreements come up for renewal. The fact that there had been no bargaining for a period of more than two years meant there were pent-up interests of both the unions and the Corporation to be dealt with.

Months before Canada Post and the unions began formal contract negotiations, the parties met regularly to resolve a number of issues in advance of the difficult negotiating process.

This commitment to consultation resulted in the successful negotiation of collective agreements with five key bargaining units, covering approximately 48,000 employees at Canada Post.

Negotiations with most bargaining units began in 1984. Agreements were reached with the Letter Carriers' Union of Canada on October 27, 1984; the Association of Postal Officials of Canada on February 15, 1985; and the Canadian Union of Postal Workers on March 10, 1985.

The Corporation also signed agreements with the Economists, Sociologists and Statisticians Association and with the Professional Institute of the Public Service (Mathematicians).

The objectives of the contract talks were to achieve negotiated settlements, which included wage increases comparable to those of other businesses, and the flexibility required to manage the business more effectively in a competitive environment.

In an effort to ensure that the provisions in the newly signed collective agreements would be understood and applied uniformly throughout the organization, extensive briefing sessions were organized by the Corporation's negotiating teams across the country. In some cases the sessions were held jointly with union representatives.

The unions and associations that act as bargaining agents for Canada Post's employees are the Association of Postal Officials of Canada (APOC); Canadian Postmasters and Assistants Association (CPAA); Canadian Union of Postal Workers (CUPW); Economists, Sociologists and Statisticians Association (ESSA); International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW); Letter Carriers' Union of Canada (LCUC); Professional Institute of the Public Service (PIPS); and Public Service Alliance of Canada (PSAC).

FEWER WORK STOPPAGES

As indicated in the following table, the number of person-days lost through work stoppages in 1984-85 continued to be well below the figures established prior to the creation of Canada Post Corporation in 1981.

Table 4

Year	Person-days lost through work stoppage
1978-79	158,421
1979-80	1,807
1980-81	5,255
1981-82	663,155
1982-83	229
1983-84	199
1984-85	709

JOB SECURITY

One of the most important issues to emerge during negotiations was job security. Following a period in which the Corporation had a no-layoff policy, the parties developed procedures through which greater flexibility in adjusting the workforce and downsizing could be achieved while maintaining the commitment to minimize the impact of change on employees.

The procedures included such measures as the effective use of attrition, relocation of employees, early retirements, buyouts, and other measures appropriate to the bargaining units.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

In cooperation with the Corporation's major unions, 19 mechanized plants were studied to evaluate the effects of noise, illumination, temperature, and air quality on plant employees. Corrective action was taken to eliminate some of the problems identified.

A study on the reduction of noise levels in the plants was also initiated in consultation with major unions. This resulted in the introduction of a pilot noise-control program in the Mississauga letter-sorting plant.

A public awareness campaign was launched before the 1984 Christmas rush to warn the public against shipping dangerous goods and substances through the mail.

The accident frequency rate during the fiscal year was 18.39 cases per 100 employees, 6.7 per cent lower than in 1983-84.

This success is credited not only to the above actions but also to the many safety programs initiated over the last few years. These included extensive national campaigns involving employees and their unions, such as a unique CPC program to train letter carriers to deal with dangerous dogs, and a Back Care Training Program. Further initiatives will be taken to continue to reduce the number of accidents.

EMPLOYEES ASSISTANCE PROGRAM

The program — designed to help employees with such chronic problems as alcohol or drug abuse — was revitalized in cooperation with participating Canada Post unions. Volunteer EAP Referral Agents were assigned in all divisions and an organization-wide communications program was developed and implemented to inform employees of the assistance that is now available to them.

TRAINING

Training continued to play a key role in helping Canada Post meet its objectives in an increasingly competitive environment and achieve the successful transformation from a department of government to a customer-oriented business.

Training courses in management skills were organized for middle managers and supervisors.

In addition, more than 5,000 inside postal workers underwent basic coder training, skills testing, remedial training, and manual-sort training through the Computer-Assisted Learning Program. The Corporation also introduced the Travelling Micro Program, which made the Computer-Assisted Learning facility accessible to some 3,000 offices.

REDUCING ABSENTEEISM

Canada Post has worked closely with the unions since incorporation in an attempt to bring its absenteeism rate down to conform more closely with norms accepted in comparable industries.

Following a study in 1983, which assessed a wide range of contributing factors to absenteeism, the Corporation developed a program to provide supervisors and managers with the processes and tools they need to deal with the problem.

This joint effort saw a reduction of approximately 1.24 days per full-time employee in 1984-85, and an approximate saving of $10 million for the Corporation. Despite this improvement, the absenteeism rate at Canada Post is still significantly higher than acceptable industry standards. Improving the attendance record will continue to be a high priority in 1985-86.

PLANNING

Implementation of the first stage of a Corporate Human Resource Information System was a significant step toward providing a broad range of effective human resource planning and development services at Canada Post.

The information system consists of eleven self-contained modules that will help the Corporation find suitable job candidates internally and plan career-development and succession-planning practices within the Corporation.

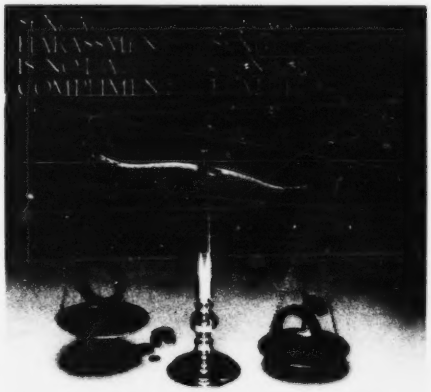
STAFFING

National employment centres were established to handle external hiring for highly skilled positions in the Corporation's Management Information Services and Finance and Administration sections.

To encourage upward mobility within Canada Post, the Corporation established a new posting system to improve employee awareness of available job opportunities.

HUMAN RIGHTS AND AFFIRMATIVE ACTION

A strategy to combat sexual harassment in the workplace was implemented nationally to ensure that management, unions, and employees have a clear understanding of what constitutes sexual harassment and what avenues are available for redress, thereby reducing the likelihood of incidents occurring. The theme of the program was "Sexual harassment is not a compliment; it's offensive and illegal."



IT IS OFFENSIVE AND ILLEGAL

C'EST BLESSANT C'EST ILLÉGAL

Not a counselor but a friend

Ce n'est pas un thérapeute. C'est un ami

Canada Post, in ratifying a comprehensive Human Rights Policy, acknowledged its concern in the area of systemic discrimination in its employment systems, which may have an adverse impact on visible minorities, women, disabled persons, and indigenous people. Consequently, a systemic audit was completed in order to address the under-representation and under-utilization of these groups. This audit will become the basis of a comprehensive union-management affirmative action program.

OFFICIAL LANGUAGES

In an effort to improve our provision of service to customers in the language of their choice, an advertising campaign was launched to inform the public where bilingual counter services are available.

In addition, priority was given to informing employees and customers of the Corporation's commitment to official languages.

FINANCE

FINANCIAL OVERVIEW

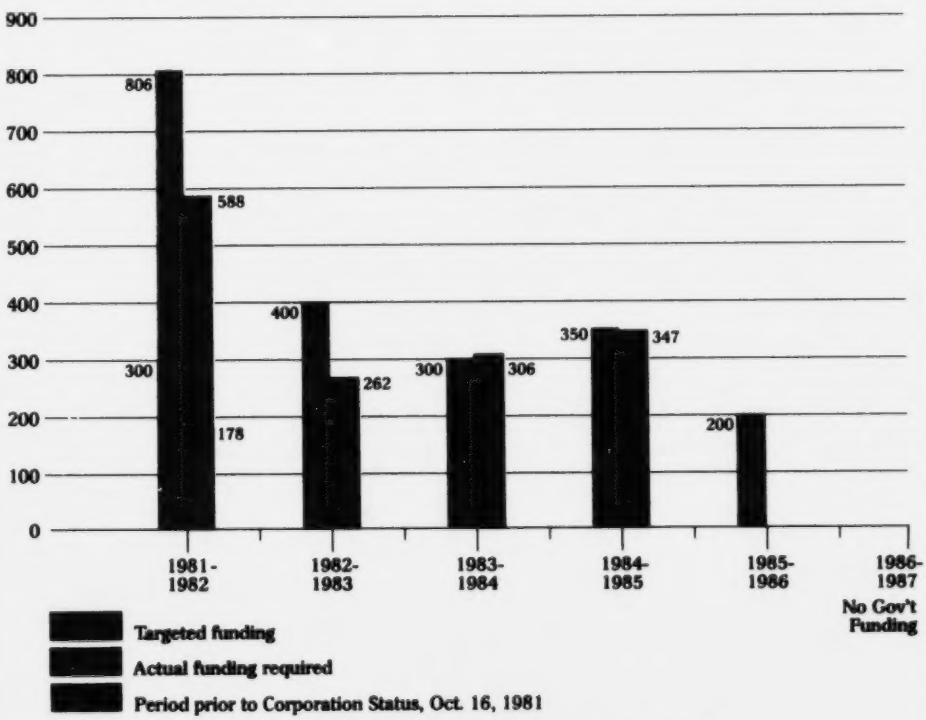
In the three and a half years since incorporation, Canada Post has met or surpassed all the financial targets established on a path, designed with Government, to take the Canadian postal service from a deficit of close to $600 million in the fiscal year 1981-82 to financial self-sufficiency targeted for 1986-87. During 1984-85 the Corporation continued to reassess the balance it has maintained between its major objectives of improved service, improved employee relations, and financial self-sufficiency. A postal rate increase (originally planned for January 1984) was postponed, leaving postal rates unchanged since a six per cent general increase at the beginning of 1983. Despite this change of plan, the Corporation still achieved its financial target, requiring only $347 million of the $350 million targeted funding.

In 1984-85 the effect of inflation on the Corporation's cost base of $2.7 billion was estimated to be more than $100 million. This upward pressure on costs was absorbed in part through cost efficiencies, so that the growth in government funding required was held to $41 million ($347 million versus $306 million).

As indicated in **Table 5**, in the past three and a half years the Corporation has drawn $257 million less than anticipated from Government and hence the Canadian taxpayer.

The increase in targeted funding from the $300 million in 1983-84 to $350 million in 1984-85 was the result of a number of issues arising after incorporation which, when combined, would have acted to impair the Corporation's ability to achieve financial self-sufficiency while still achieving its principal objectives. Among these factors was the application of the Government's 6-and-5 wage and price restraint program to an already approved corporate plan.

Table 5
Government Funding ($ millions)



Cumulative improvement on targeted funding since Oct. 16, 1981 — $257 million

REVENUE AND VOLUME BY MAJOR CATEGORY

Table 6
Revenue by Category

($ millions)**	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
First Class	818.6	886.0	1,373.6	1,477.4	1,504.1
Second Class	35.6	35.6	49.5	52.4	52.7
Third Class unaddressed	59.4	66.6	87.5	109.6	133.9
Third Class addressed	155.6	164.0	131.5	139.0	135.2
Fourth Class	110.4	106.1	116.1	125.9	130.6
Special mail services	95.7	99.4	124.4	122.4	162.6
Total mail	1,275.3	1,357.7	1,882.6	2,026.7	2,119.1
Other	254.5	312.0	375.8	373.7	381.1
Total	**1,529.8**	**1,669.7**	**2,258.4**	**2,400.4**	**2,500.2**

Table 7
Originating Volumes by Category

(millions of pieces)	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
First Class	3,845	3,480	3,984	3,956	3,971
Second Class	519	490	522	536	547
Third Class addressed	842	729	661	643	665
Fourth Class	54	47	45	45	46
Special mail services	45	42	46	44	57
Government free mail	38	32	40	45	51
Total worked mail	5,343	4,820	5,298	5,269	5,337
Third Class unaddressed	1,172	1,217	1,312	1,586	1,975
Total originating	**6,515**	**6,037**	**6,610**	**6,855**	**7,312**

* *Results in 1981-82 reflect the impact of postal strikes in that period.*

** *Revenue results for 1984-85, 1983-84, and 1982-83 are shown on an accrual basis consistent with accounting practices of Canada Post Corporation. Prior years' revenues are reported on a cash basis. Revenue results for 1981-82 are estimates only, given that conversion to Crown corporation took place in mid-year.*

Mail Revenue Definitions

- First Class mail is the basic postal service for domestic and international letters, postcards, bills, receipts, and similar messages. The figures in **Tables 6** to 9 include domestic First Class parcels.
- Second Class mail, also known as Publishers' Mail, consists of the newspaper and periodical mailings of publishers registered for this type of service.
- Third Class mail consists of addressed and unaddressed bulk mailings of advertising material (Admail), publishers' books, and small packages weighing up to 500 grams.
- Fourth Class mail includes domestic parcel post (non-priority) up to 30 kg and international surface and air parcel post up to 10 kg.
- Special Mail Services include such traditional special services as Priority Post Courier service, Registered Mail, Special Delivery, Money Packets, Certified Mail, and Cash on Delivery (COD), as well as the Corporation's electronic mail services (Telepost, Intelpost, and EnvoyPost).
- Government Free Mail consists of mail sent free of postage, under the Canada Post Corporation Act, to or from the Governor General, the Speaker or Clerk of the Senate and the House of Commons, the Parliamentary Librarian, and Members of both the Senate and the House of Commons.
- Other Revenue includes revenues not associated with mail volumes, such as money order fees, philatelic and retail product sales, lock box rentals, publication subsidies, international settlements, and rental, lobby services and foreign exchange.

Mail Volumes

Total originating mail volumes for 1984-85 increased by 6.7 per cent over 1983-84 volumes. This encouraging result is attributable to sustained strength in the Admail market, particularly unaddressed Third Class mail, and vigorous marketing efforts.

Total worked mail volume, which excludes Third Class unaddressed, experienced a growth of 1.3 per cent compared with last year's 0.5 per cent decline. Total originating mail volumes reached an historic high in 1984-85.

The observed 0.4 per cent volume growth in the mature First Class category is encouraging, given that this category accounts for 54.3 per cent of originating mail volumes and had experienced a volume decrease in 1983-84. The mature Second Class category for newspapers and periodicals also grew by 2.1 per cent, continuing the same modest growth observed last year.

Fourth Class parcel volumes, after years of gradual decline, have increased by 2.2 per cent, indicating a favourable market response to the recent introduction of a wide range of product enhancements designed to bring its features more in line with competing services.

Special services, after a long period of years of virtually stable volumes, experienced a 29.5 per cent growth in 1984-85, primarily due to marketing success with Special Delivery. Government free mail recorded an increase of 13.3 per cent as a result of the federal election impact on normal mailing patterns.

A number of factors contributed to the volume recovery and growth observed for 1984-85:

- partial recovery from the sustained period of adverse economic conditions that characterized 1982-83 and 1983-84;
- a stable labour environment and customer confidence that management and labour could negotiate peaceful contract settlements;
- positive market reaction to the Corporation's decision to extend a freeze on postal rates throughout all of 1984-85, which confirmed the Corporation's strategy to seek internal savings and additional sales so as to meet its bottom line rather than relying on rate increases;
- continued efforts to maintain service quality and reliability in the face of record volumes, and open accountability of management for service performance;
- a well-communicated commitment that the Corporation would become increasingly customer-driven in its actions and planning.

Table 8
Distribution of Originating Mail Volumes by Category 1984-85, 7,312 million pieces

Categories	%
First Class	54.3
Second Class	7.5
Third Class unaddressed	27.0
Third Class addressed	9.1
Fourth Class	0.6
Special mail services	0.8
Government free mail	0.7
Total originating mail	**100.0**

Table 9
Distribution of Revenues by Major Category 1984-85, $2,500 million

Categories	%
First Class	60.2
Second Class	2.1
Third Class unaddressed	5.4
Third Class addressed	5.4
Fourth Class	5.2
Special mail services	6.5
Total mail	84.8
Other	15.2
Total	100.0

REVENUES

Total revenue of Canada Post Corporation increased by 4.2 per cent in 1984-85, to reach a record high of $2.5 billion. Mail revenue growth of 4.6 per cent, which is associated with the volume growth described above, was dampened slightly by a modest 2 per cent increase in non volume-related revenues.

Postal rates were last revised in January and February of 1983, providing by the end of 1984-85 a period of more than two years of rate stability. It is important to note that the 1984-85 revenue growth of approximately $100 million was achieved despite the fact that the Corporation had postponed a rate increase throughout 1984 and well into 1985. This illustrates the significant volume-related revenue gains made by Canada Post as it continued to provide reliable, competitive, and reasonably priced services that met customers' changing needs.

Canada Post's success in achieving the significant revenue growth during 1984-85 is clearly encouraging with respect to the Corporation's ability to take its next step successfully toward financial self-sufficiency. However, a major portion of the Corporation's revenues are associated with products and services that are mature from a market perspective (e.g., 60 per cent of total revenues are derived from First Class mail). As emphasized in last year's Annual Report, this reality, in conjunction with the increasing vulnerability to both technological and traditional competitive challenges on the current basic business, obliges the Corporation to seek out opportunities within its mandate that will capitalize on existing infrastructure, network, and human resources, and continue to implement market-driven enhancements of traditional products and services. This is essential for both the short-term stability and the long-term viability of Canada Post.

EXPENSES

The Corporation has built on the foundation of cost controls established in previous fiscal years. Labour costs in 1984-85 comprised over 73 per cent of the Corporation's total expenditures of $2,895 million. With a wage bill in excess of $2 billion, much of management's effort is devoted to improving productivity in direct mail-handling areas, while efficiently and effectively utilizing administrative and supervisory resources. Over 70 per cent of full-time staff are directly involved in moving the mail, as either mail-processing staff or letter carriers.

Salaries and Benefits

Salary and benefit costs increased by 7.3 per cent in 1984-85. This increase reflects the combined impact of salary rate increases and the additional overtime and casual usage required to move higher mail volumes and maintain service performance. Recent labour settlements with some major unions are expected to impact salary and benefit costs for the succeeding year by approximately 3.5 per cent.

Efficiency

In keeping with its financial objectives, Canada Post undertook to improve its efficiency in two key areas — Mail Processing and Letter Carrier Delivery.

A Production Measurement System is being introduced in 19 of Canada Post's largest mail-processing plants to produce standardized efficiency reports by shift and for each work centre. Modules are being designed to produce simulation, large-volume mailer and staffing models, which will enable the Corporation to match staff to workload more efficiently.

While **Table 12** indicates that labour usage (as indicated by person-year consumption) is higher in 1984-85 than the previous year by 1.6 per cent, it is important to relate this increase in labour requirement to growth in volume and new mail delivery points of call experienced over the previous year. The Corporation measures its labour efficiency for mail processing and letter carrier delivery as follows:

Mail Processing — pieces of mail processed per hour paid.

Letter Carrier Delivery — points of call per hour paid.

The calculation of efficiency measures reported in the accompanying **Table 13** has been revised from that used in previous annual reports. Without sacrificing information value, mail-processing efficiency is now calculated on an hours-paid basis — a broader base than hours worked, in that it incorporates financial efficiencies such as improvement or decline in absenteeism. The calculation of letter carrier delivery efficiency is simply restated to give clarity to the absolute value expressed annually for comparative purposes. This restatement does not change the year-to-year comparative value of the information.

As indicated, there has been a steady improvement in efficiency over the past five years. Comparing 1983-84 with 1984-85, there has been an increase of 10 pieces per hour paid, or 4.4 per cent, in Mail Processing, and 1 point of call per hour paid, or 2.3 per cent, in Letter Carrier Delivery.

Other Expenses

Transportation, Travel, and Communications costs increased by 6.6 per cent. More than $1 million was saved in 1984-85 through vehicle fuel efficiencies. At present 31 per cent of our national fleet has been converted to more efficient fuels.

Accommodation costs were restricted to an increase of 4.2 per cent over 1983-84. Continued strict control of materials and supplies was applied through the year, resulting in a $6 million, or 11.8 per cent, decrease from 1983-84.

Table 11
Expenses by Category ($ millions)

	1983-84	1984-85	Percentage Increase (Decrease)
Salaries and benefits	1,976	2,120	7.3
Transportation, travel, and communications	317	338	6.6
Accommodation	144	150	4.2
Depreciation	71	77	8.5
Materials and supplies	51	45	(11.8)
Other	141	165	17.0
Total	**2,700**	**2,895**	**7.2**

Table 12
Person-year Utilization

	1980-81	1981-82*	1982-83	1983-84	1984-85
Full-time	51,764	52,877	53,989	53,488	53,544
Part-time	5,698	5,410	5,122	4,967	4,956
Casual	2,546	2,160	1,623	1,499	1,972
Overtime	2,569	3,203	1,468	1,532	2,005
Total	**62,577**	**63,650**	**62,202**	**61,486**	**62,477**
Percentage increase (decrease)		**1.7**	**(2.3)**	**(1.2)**	**1.6**

**Strike-adjusted*

Note: A person-year represents the number of hours of regular time worked by one person in one year. This is calculated as 2,088 hours in 1984-85.

Table 10
Distribution of Expenses by Category
1984-85, $2,895 million

Categories	%
Salaries and Benefits	73.2
Transportation, travel, and communications	11.7
Accommodation	5.2
Depreciation	2.7
Materials and supplies	1.5
Other	5.7
Total	**100.0**

Table 13
Efficiency Indicators

	Pieces of mail processed per hour paid	Points of call per hour paid
1980-81	210	41
1981-82*	216	41
1982-83	220	42
1983-84	225	43
1984-85	235	44

** Strike-adjusted*

Professional services increased by $13 million, consistent with management's action plan to respond to the significant development activities assumed by the Corporation with Crown corporation status. These costs include those associated with contracted personnel and services in such areas as security and computer programming, and operations where obtaining contract help is cost-effective over the Corporation's planning horizon.

Settlements with foreign postal administrations for outgoing mail increased by $3 million as a result of higher volumes. Advertising-related spending increased by $6 million, commensurate with a steadily increasing marketing effort to promote the introduction of new products and services. Other costs increased by $2 million.

In summary, expenditures increased in real terms by a marginal amount. This increase was due to the increased resource requirements to process higher mail volumes while addressing service performance standards and expanding mail delivery points of call.

CAPITAL

Capital spending of $37 million was focused primarily on building and leasehold improvements. This level of spending was significantly below planned capital spending and is not sufficient, on a continuing basis, to maintain existing capital. Since incorporation, CPC has constrained capital spending to allow time for needed assessment and strategic direction development and to meet budget targets in an environment of fiscal constraint.

FINANCIAL ADMINISTRATION AND CONTROL

At incorporation, Canada Post undertook a major task of consolidating the financial and administrative components that collectively comprised the Post Office Department. Crown corporation status brought new financial responsibilities and required that CPC develop in many new directions. Cash management practices were established and implemented, which reduced by three days the time between deposit at local financial institutions and credit to the Corporation's bank accounts. In addition, the changes substantially reduced the previous paper burden associated with handling and processing deposits from Canada Post Corporation's more than 8,000 locations.

A restructuring of the organization to collect data, operate statistical information systems, and provide timely and meaningful reports was initiated during the year ended March 31, 1985. This reorganization will rationalize the data-collection processes and provide greater efficiency and effectiveness. The decision to establish this responsibility within Finance and Administration is considered to be another positive step toward establishing sound business practices within Canada Post Corporation. Computer-related projects include the first consistently applied and comprehensive production-management systems, a payroll and time and attendance system, and many other projects designed to provide basic management information.

The real property assets of the Corporation include 2,287 owned and 1,226 leased buildings. During the year, major improvements to the real property planning system were introduced that allow for continuous multi-year prioritization of spending, based on urgency and economic justification.

Canada Post identified in 1984-85 that significant improvements in the Corporation's planning process would be required to prioritize and achieve managed cost reductions properly. As a result, an operating planning system was developed to better understand volume, service performance, and cost and revenue interrelationships. Management is in a much better position to make resource allocation decisions. Accountability and control are significantly improved with this integrated planning approach.

AGENCY AGREEMENTS

Guidelines concerning commercial practices of Crown corporations require disclosure of sales and procurement agents and the aggregate they have received. In 1984-85, Canada Post carried out part of its commercial operations as follows:

Approximately 2,037 sub post office operators were paid $28,512,000; approximately 5,500 stamp agents received $1,211,000 through sales discounts; and eight foreign philatelic distributors received commissions of $112,000.

FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1985

RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL STATEMENTS

The Board of Directors is responsible for the financial statements and the integrity and objectivity of data contained therein. The financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's estimates and judgment.

Management has developed and maintains books of account, records, financial and management control and information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled, and transactions are in accordance with the Financial Administration Act and regulations as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess these systems and practices.

The Board of Directors appoints the Audit Committee which is composed of five directors, three of whom are not employees of the Corporation. The Audit Committee meets at least annually to review, and advise the Board of Directors with respect to, the financial statements and the annual auditors' report. The Audit Committee also oversees the internal audit activities of the Corporation and performs such other functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditors, the Auditor General of Canada and Maheu Noiseux, examine the financial statements and report to the Minister responsible for Canada Post Corporation.

AUDITORS' REPORT

The Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P.
Minister responsible for Canada Post Corporation

We have examined the balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1985 and the statements of equity of Canada, operations and Government funding and changes in financial position for the year then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Corporation as at March 31, 1985 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come to our notice during our examination of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada

Maheu Noiseux
Chartered Accountants

Ottawa, Canada
June 12, 1985

BALANCE SHEET

(in thousands of dollars)	March 31, 1985	1984
Assets		
Current		
Cash	$ 389,191	$ 222,723
Accounts receivable		
Government of Canada	4,284	180,022
Foreign postal administrations	74,015	70,247
Other	9,782	13,413
Prepaid expenses	38,893	35,577
	516,165	521,982
Fixed (notes 4 and 9)		
Land, buildings and equipment	1,747,204	1,714,872
Less accumulated depreciation	243,170	166,881
	1,504,034	1,547,991
Other		
Deferred employee termination benefits	349,714	333,511
National Postal Museum (note 6)	1	1
	349,715	333,512
	$2,369,914	$2,403,485

Approved by the Board:

Chairman

Chairman, Audit Committee

(in thousands of dollars)	March 31, 1985	1984
Liabilities and Equity of Canada		
Current liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	$ 31,747	$ 39,224
Foreign postal administrations	5,659	7,401
Other	53,129	103,997
Salaries and benefits	134,686	100,785
Deferred revenues	124,037	112,696
Outstanding money orders	63,167	54,269
Deposits	6,240	6,110
	418,665	424,482
Employee termination benefits (note 7)	349,714	333,511
Equity of Canada	1,601,535	1,645,492
	$2,369,914	$2,403,485
Contingent liabilities (note 8)		

STATEMENT OF EQUITY OF CANADA

		Year ended March 31,	
	(in thousands of dollars)	1985	1984
Contributed capital	At beginning of year	$1,673,779	$1,672,079
	Parliamentary appropriation for special purposes (note 9)	3,913	1,700
	At end of year	1,677,692	1,673,779
Accumulated Government funding adjustment			
	At beginning of year	28,287	33,969
	Loss from operations	395,069	300,139
	Government funding	(347,199)	(305,821)
	At end of year	76,157	28,287
Equity of Canada		$1,601,535	$1,645,492

STATEMENT OF OPERATIONS AND GOVERNMENT FUNDING

	(in thousands of dollars)	Year ended March 31, 1985	1984
Revenues			
	Postage	$2,119,123	$2,026,707
	International settlements	96,151	88,536
	Philatelic and retail sales	21,396	20,229
	Post Office box rentals	18,445	16,913
	Money order fees	10,634	10,767
	Other	8,849	14,199
		2,274,598	2,177,351
	Cultural publication mailings subsidy (note 10)	225,650	223,000
		2,500,248	**2,400,351**
Expenses			
	Salaries and benefits	2,120,040	1,975,710
	Transportation, travel and communications	337,888	316,619
	Accommodation	149,812	143,862
	Depreciation	77,287	71,025
	Computer, security and professional services	51,532	38,860
	International settlements	47,587	44,805
	Materials and supplies	44,639	50,838
	Commissions and fees	31,145	30,093
	Advertising and publications	15,682	9,372
	Rentals, repairs and maintenance	9,708	8,237
	Other	9,997	11,069
		2,895,317	**2,700,490**
Loss from operations		**395,069**	**300,139**
	Government funding adjustment (note 11)	(47,870)	5,682
Government funding (note 11)		**$ 347,199**	**$ 305,821**

STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

(in thousands of dollars)	Year ended March 31, 1985	1984
Working capital derived from		
Government funding	$347,199	$305,821
Parliamentary appropriation for special purposes	7,584	4,710
Net proceeds on disposal of fixed assets	429	197
	355,212	**310,728**
Working capital applied to		
Operations		
Loss from operations	395,069	300,139
Less depreciation, not involving an outlay of funds	77,287	71,025
	317,782	229,114
Additions to fixed assets	37,430	81,614
	355,212	**310,728**
Change in working capital	—	—
Working capital at beginning and end of year	**$ 97,500**	**$ 97,500**

1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act on October 16, 1981 to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part I of Schedule C to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

The Canada Post Corporation Act provided that all the property, assets, rights, obligations and liabilities of the Post Office Department be transferred to the Corporation from the Government of Canada.

2. Rate regulation

The Canada Post Corporation Act provides that the Corporation may make regulations prescribing rates of postage that are fair and reasonable so as to provide revenue, together with any revenue from other sources, sufficient to defray the costs incurred by the Corporation in the conduct of its operations. The Corporation is required to publish each proposed regulation for interested persons to make representations to the Minister responsible for the Corporation, who thereafter submits the regulation to the Governor in Council for consideration and subsequent approval or refusal.

3. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

(a) Fixed assets and depreciation

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on October 16, 1981 were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	— market value based on existing use
Buildings	— depreciated replacement cost
Plant equipment, vehicles and sales counter and office furniture and equipment	— depreciated replacement cost or original cost less estimated depreciation

The market value of land and the depreciated replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals. Acquisitions subsequent to October 16, 1981 are recorded at cost.

Minor equipment, including mail bags and mail boxes, was recorded at an estimated depreciated replacement cost of $34,640,000 at October 16, 1981. No further depreciation is provided on this base amount. Subsequent acquisitions are expensed as purchased.

Depreciation is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the assets, which are generally as follows:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles	5 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years

3. Significant accounting policies (cont'd)

(b) Employee termination benefits

Employees of the Corporation are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels in effect at the time of termination, as provided for under collective agreements and conditions of employment.

Until such time as the Corporation becomes self-sustaining (anticipated to be the year ending March 31, 1987), the present value of the projected costs of employee termination benefits is recorded in the accounts as a long-term liability offset by a deferred charge, since such costs will be recovered from future postal revenues and/or Government funding (notes 7 and 11). The deferred costs are amortized and charged to operations on the same basis as the liability is paid and recovered from revenues and/or Government funding.

(c) Revenue recognition

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

(d) Parliamentary appropriations

The Government of Canada, through parliamentary appropriations, provides funding for certain operations of the Corporation as outlined in notes 9, 10 and 11. The Corporation accounts for these parliamentary appropriations in operations of the year to which they relate. Parliamentary appropriations representing Government contributions are credited to equity of Canada. However, when capital items are funded under a government assistance program, the funding is applied to reduce the capital cost.

(e) Workers' compensation

The Corporation assumes all risks for workers' compensation claims. The estimated costs of such claims, as a result of injuries on duty, are recorded as expenses in the year of injury. All payments for injuries suffered by employees prior to October 16, 1981 are the responsibility of the Government of Canada, since they are the liability of the Department of Labour.

(f) Pension plan

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to $94,459,000 (1984 - $91,229,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

(g) Development costs

Development costs are charged to operations as incurred, unless the future market for and technical feasibility of a service or system are clearly defined and the recovery of the related costs can reasonably be regarded as assured. In such cases, costs incurred are deferred until implementation of the service or system. The deferred costs are amortized and charged to operations on a straight-line basis over the estimated useful life of the service or system.

(h) Foreign currency translation

Revenues and expenses relating to transactions with foreign postal administrations are translated into Canadian dollars at the exchange rates at the time of transaction. Amounts due to or from foreign postal administrations at the balance sheet date are translated at the then prevailing exchange rates. Gains or losses arising from translation of foreign currencies are included in operations.

4. Fixed assets

(in thousands of dollars)	1985			1984
	Cost or fair value	Accumulated depreciation	Net	Net
Land	$ 236,622	$ —	$ 236,622	$ 236,640
Buildings	952,181	119,042	833,139	849,505
Plant equipment	413,676	92,886	320,790	347,257
Vehicles	49,132	21,539	27,593	33,634
Mail bags, mail boxes and other	34,640	—	34,640	34,640
Sales counter and office furniture and equipment	60,953	9,703	51,250	46,315
	$1,747,204	$ 243,170	$1,504,034	$1,547,991

5. Development costs

During the year, the Corporation undertook major new development activity. The related costs, totalling $22,823,000 and attributable to electronic mail, production measurement and payroll systems, have been charged to operations.

6. National Postal Museum

The Corporation operates a museum which contains philatelic material, postal artifacts, a postal library and other postal memorabilia. Since these collections and books are not for resale and are of undetermined value, they have been recorded at a nominal amount of $1,000.

7. Employee termination benefits

At the time of incorporation on October 16, 1981, the Corporation assumed the liability related to termination benefits which had accrued to employees of the Post Office Department. In addition, the Corporation recognizes in the accounts the liability for benefits accruing to employees of the Corporation since October 16, 1981. The present value of these projected liabilities and the corresponding deferred charge remaining to be amortized and charged to operations at March 31, amounted to:

(in thousands of dollars)	1985	1984
Accumulated to October 16, 1981	$258,956	$273,020
Accumulated subsequent to October 16, 1981	90,758	60,491
	$349,714	$333,511

The total charge to operations for employee termination benefits amounted to $20,958,000 (1984 - $14,055,000).

8. Contingent liabilities

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. A settlement with no retroactive effect has been reached with one claimant conditional upon approval by the Commission and ratification by the members of the bargaining unit. The second complaint is currently being reviewed within the Corporation and the outcome is not presently determinable. Settlement, if any, arising from the resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and are dependent on future illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable cannot reasonably be determined. Sick leave benefits are expensed as paid.

9. Parliamentary appropriation for special purposes

Appropriations for special purposes made to the Corporation by the Government of Canada have been allocated as follows:

(in thousands of dollars)	1985	1984
Unexpended balance at beginning of year	$ 3,114	$ —
Parliamentary appropriation for special purposes	6,962	8,109
Total available	**10,076**	**8,109**
Credited to:		
Equity of Canada (Government-directed relocation)	3,913	1,700
Fixed asset additions (Government assistance)	3,671	3,010
Operating expense	—	285
	7,584	**4,995**
Unexpended balance at end of year (in current liabilities)	$ 2,492	$ 3,114

10. Cultural publication mailings subsidy

The Government of Canada provides assistance to the publishing industry by making the following payments which compensate the Corporation for reduced postal revenue from that source:

(in thousands of dollars)	1985	1984
Department of Labour	$170,000	$170,000
Department of Communications	55,650	53,000
	$225,650	**$223,000**

Management anticipates that this assistance will continue at a comparable level for the next year but at reduced levels thereafter.

11. Government funding

The Canada Post Corporation Act provides that where the annual revenues of the Corporation are insufficient to permit the Corporation to pay all its operating and income charges, the amount of the insufficiency shall be included in the form of a deficit appropriation in the next estimates laid before Parliament.

By arrangement with the Government of Canada, the annual deficit appropriation comprises the loss from operations as reflected in the Corporation's financial statements, adjusted for the difference between depreciation and capital expenditures.

12. Lease commitments

The Corporation leases certain facilities under operating leases which expire at various dates between 1986 and 2002. The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases that have terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)	
1986	$ 28,804
1987	23,869
1988	19,670
1989	17,222
1990	13,011
1991 to 2002	34,820
	$137,396

13. Related party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these financial statements.

(a) Property Management
Under the terms of a property management arrangement with the Department of Public Works, the Corporation incurred the following:

(in thousands of dollars)	1985	1984
(i) Operating and maintenance costs of the Corporation's buildings, excluding grants in lieu of property taxes	$90,190	$89,390
(ii) Leasing costs for third-party facilities	$39,950	$36,500
(iii) Occupancy costs for the use of certain Government of Canada buildings	$16,010	$16,100
(iv) Capital expenditures for facilities	$23,440	$13,980

(b) Financing
At the present time, the Corporation's receipts are deposited to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada and its expenditures are paid out of the amounts held to its credit in this Fund. Where, at any time, the available revenues of the Corporation are not sufficient to pay all the operating and income charges as and when due, the Minister of Finance may, with approval, place at the disposal of the Corporation such amounts as may be required to enable the Corporation to meet all such charges. The Corporation is not charged interest, nor does it receive interest, on its balance in the Consolidated Revenue Fund.

(c) Money orders
Funds received from the issue of money orders are held to the credit of the Corporation in the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada until required for redemption of the money orders. Interest is not received on the funds on deposit, nor is there a charge by the Government of Canada for expenses relating to the redemption of money orders.

(d) Other
In the normal course of business, the Corporation enters into various other transactions, such as the provision of postal services and the purchase of air and rail transportation, with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations.

BOARD OF DIRECTORS

(For the year ended March 31, 1985)

CHAIRMAN OF THE BOARD

The Honourable René J. Marin,
OMM, OStJ, CD, KCSGG, QC, LLD
(Ottawa, Ontario)

MEMBERS

R. Michael Warren (Ottawa, Ontario)
President and Chief Executive Officer
of Canada Post Corporation

Claire Beaudoin (Montreal, Quebec)**
A member of the Board of Directors of
Les Entreprises J. Armand Bombardier Ltée
(Resigned from Board December 13, 1984)

The Honourable Mario Beaulieu, LL.L
(Montreal, Quebec)**
Chairman of the Board of Directors of
Simard-Beaudry Inc.

George A. Cohon (Toronto, Ontario)*
Chairman, President and
Chief Executive Officer of
McDonald's Restaurants of Canada Ltd.
(Term on Board ended December 1, 1984)

Irving R. Gerstein (Toronto, Ontario)*†
President
Peoples Jewellers Limited

Ronald W. Lang (Ottawa, Ontario)*
Administrative Assistant to the
Secretary-Treasurer
Canadian Labour Congress

Donald A.S. Lanskail (Vancouver, B.C.)**†
President and Chief Executive Officer
(Retired December 1984)
Council of Forest Industries
of British Columbia

Robert McGarry (Ottawa, Ontario)§
National President of the Letter Carriers'
Union of Canada and
Vice-President at Large of the
Canadian Labour Congress

Derek Oland (Halifax, Nova Scotia)**†
President and Chief Operating Officer of
Moosehead Breweries Ltd.

Francis J. Reidy, C.I.B.
(Moose Jaw, Saskatchewan)‡
President and Chief Executive Officer of
Western Agricultural
Insurance Corp., Henderson Insurance Inc.,
and Henderson Hail Agencies

Adélard M. Savoie, QC, QC
(Moncton, New Brunswick)*
A partner in the Moncton law firm of Yeoman,
Savoie, LeBlanc and Associates

Lynda Margaret Sorensen
(Yellowknife, NW.T.)*
A member of the Legislative Assembly of the
Northwest Territories and Chairman of the Labour
Standards Board of the Northwest Territories
(Resigned from Board August 3, 1984)

SECRETARY OF THE BOARD AND CORPORATE SECRETARY

N. Roger Gauthier
(Ottawa, Ontario)

* *Member of the Audit Committee*
** *Member of the Compensation Committee*
† *Member of the Labour Relations Advisory Committee*
‡ *Member of the Stamp Advisory Committee*
§ *Member of the National Postal Museum Advisory Committee*

The Chairman of the Board of Directors is a member of all of the above committees. The President and Chief Executive Officer is a member of the Audit Committee, the Compensation Committee and the Labour Relations Advisory Committee.

SENIOR EXECUTIVES

(For the year ended March 31, 1985)

R. Michael Warren*
President and Chief Executive Officer

D.H. Lander*
Executive Vice-President and
Chief Operating Officer
(appointed May 29, 1984)

Stewart Cooke*
Executive Vice-President
Personnel and Labour Relations

Kenneth Harry*
Executive Vice-President
Finance and Administration

John Aiken
Vice-President
Field Operations

George C. Clermont, Q.C.*
Vice-President
Corporate and Legal Affairs

Ian W. Craig
Vice-President &
Comptroller

Keith Jolliffe
Vice-President
Administration

William Kennedy
Vice-President
Employee Relations

Henry J. Klassen
Vice-President
Financial and Rate Planning

Elisabeth Kriegler*
Vice-President
Corporate Policy and Planning
(Was Vice-President, Corporate
until December 21, 1984)

Paul Lamontagne
Vice-President
Technical and Operational Services
(Resigned March 22, 1985)

C. Dereck L. Millar
Vice-President &
Treasurer

Clive Petersen
Vice-President
Personnel

Larry Sperling*
Vice-President
Priority Services
(Was Vice-President, Corporate
Planning and Business Development
until December 21, 1984)

James R. Taylor
Vice-President
Marketing and Sales

André Villeneuve*
Vice-President
Corporate Communications

Paul Vivian
Vice-President
Labour Relations

George Wilton
Vice-President
Finance

* *Member of the Senior Management Committee*

DIVISION GENERAL MANAGERS

(For the year ended March 31, 1985)

Atlantic
L.F. Reid, Halifax

Quebec
A. Malo, Quebec City

Rideau
M. L'Anglais, Ottawa

Montreal
Gérard Séguin, Montreal

York
John Bodrug, Toronto

Huron
Ray D. Jones, London, Ontario

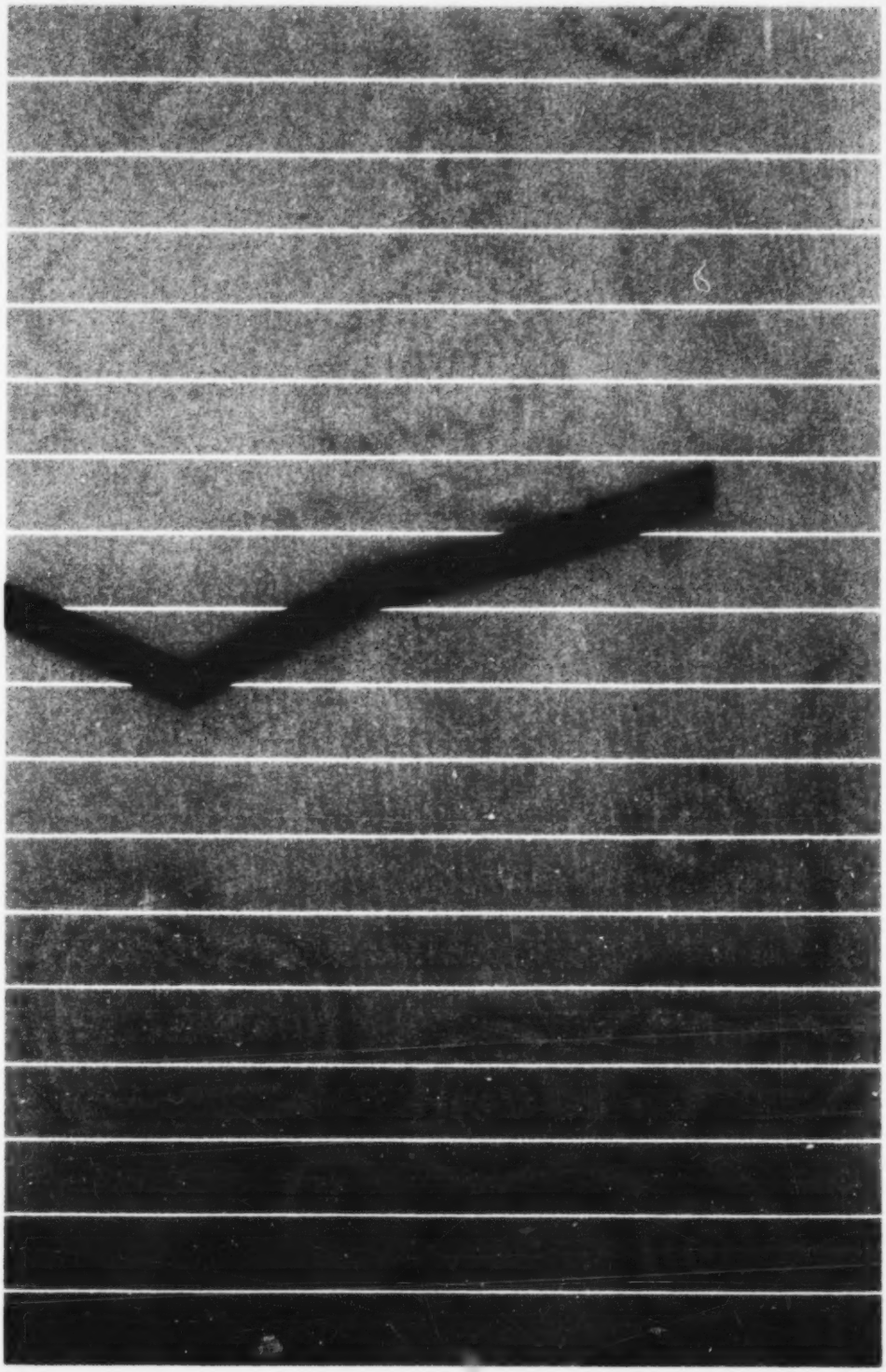
Mid-West
D.G. Swanson, Winnipeg

Foothills
Ron C. Smith, Edmonton

Pacific
J.B. Prescott, Vancouver

Société canadienne des postes

Canada Post Corporation



RAPPORT ANNUEL

1984-1985

TABLE DES MATIÈRES

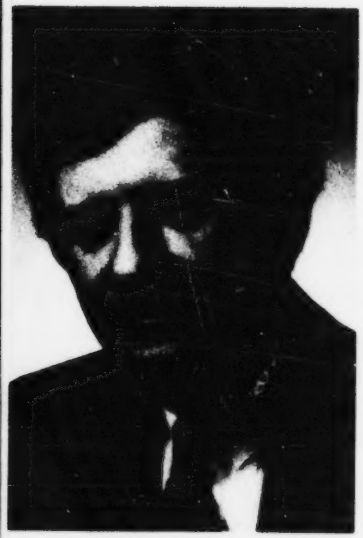
Lettre du président du conseil 2
Introduction par le président-directeur général 4
Le service 8
Personnel et relations du travail 15
Les finances 19
États financiers 26
Le conseil d'administration 38
La haute direction 39

Siège social de la
Société canadienne des postes
Confederation Heights
Ottawa (Ontario)
K1A 0B1

La page couverture illustre le thème du rapport annuel de 1984-1985, «L'entreprise grandit».

Les quantités d'envois acheminés par la poste se sont accrues de 6,7 pour 100 au cours de l'année pour atteindre le chiffre record de 7,3 milliards d'objets.

LETTRE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL



Société canadienne des postes
Canada Post Corporation

Président du conseil d'administration
Chairman of the Board

L'honorable Perrin Beatty, C.P., député
Ministre responsable de la
Société canadienne des postes
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai l'honneur de soumettre à votre attention ce troisième rapport annuel de la Société canadienne des postes, pour la période du 1er avril 1984 au 31 mars 1985.

La Société canadienne des postes existe maintenant depuis près de trois ans et demi, et il n'est sans doute pas de meilleure occasion qu'en cette fin d'année financière pour mesurer le chemin parcouru depuis ce 16 octobre 1981, jour de la promulgation de la Loi sur la Société canadienne des postes.

Il y a une quarantaine de mois, le conseil d'administration de la Société canadienne des postes a décidé de relever un défi qui, aux yeux de plusieurs, paraissait impossible: convertir le ministère des Postes d'alors en une véritable société des postes, en l'occurrence, la Société canadienne des postes. Pour ce faire, la Société adopta un plan d'action qui reposait et repose encore aujourd'hui sur trois axes principaux: une amélioration du climat des relations de travail, une réduction progressive des subventions de l'État jusqu'à leur élimination totale et une amélioration de la qualité du service postal. Or, en dépit de l'immensité de la tâche, la Société canadienne des postes a accompli de remarquables progrès sur chacun de ces trois plans.

Sur le plan des relations de travail, nous ne sommes pas peu fiers du succès dont ont été couronnées les négociations des conventions collectives avec nos employés syndiqués. S'il est vrai que, au moment où nous déposons ce rapport, les négociations collectives avec les vingt-six unités de négociation de nos huit syndicats ne sont pas toutes terminées, il n'en est pas moins vrai également que les conventions que nous avons signées jusqu'ici, sans interruption du service postal, touchent plus des trois quarts de nos employés syndiqués.

Ce fut là une tâche ardue et qui, comme chacun sait, exigea de longues négociations. Mais, ce qui compte vraiment, c'est que les employés de la Société, et la population canadienne en général, aient vu disparaître l'attitude vindicative qui caractérisait naguère le processus de négociation. Ainsi, ces conventions constituent aujourd'hui autant de preuves concrètes du sérieux des engagements que nous avons pris il y a trois ans et demi.

Sur le plan financier, nous sommes parvenus à réduire à 347 millions de dollars, durant le présent exercice financier, la part de l'aide directe des contribuables à notre exploitation qui, au 16 octobre 1981, oscillait autour d'un milliard de dollars. Nous avons donc utilisé 257 millions de dollars de moins qu'autorisé par l'État.

Au cours des deux derniers exercices, nous avons atteint nos objectifs financiers sans avoir à augmenter nos tarifs et ce, malgré que plusieurs de nos coûts aient continué à croître. En outre, tandis que de nombreuses entreprises du secteur privé et du secteur public réduisaient leurs dépenses par le moyen de mises à pied, nous avons refusé d'adopter cette façon de faire et n'avons réduit nos effectifs que par les départs naturels.

En ce qui concerne la qualité du service, des progrès ont également été accomplis, mais à un rythme moins rapide que nous n'espérions, voire que nous n'avions prévu. Au cours des trois dernières années, nous avons progressivement augmenté notre réseau de livraison par facteur de plus de 365 000 points de remise, tant domiciliaires que commerciaux, et ce, sans avoir, pendant plus de deux ans, ni à augmenter nos tarifs de port pour les lettres, ni à demander quelque supplément que ce soit au financement que nous versait l'État. Sauf quelques rares rechutes, nous avons été capables, d'une façon générale, d'améliorer la rapidité et la fiabilité de nos services de livraison.

S'il est vrai que nous avons accompli d'indéniables progrès depuis bientôt quatre ans, il n'est pas moins vrai qu'il reste encore beaucoup à faire. En fait, les deux prochaines années s'annoncent difficiles et de nombreuses décisions importantes devront être prises au cours de la prochaine année si nous voulons conserver l'élan que nous avons acquis jusqu'ici. Et, pour ce faire, il nous faudra encore compter sur la compréhension, l'aide et la patience dont, nous n'en doutons pas, vous-même ainsi que tous les Canadiens saurez nous honorer au fur et à mesure que nous nous acquitterons de nos engagements.

Mais nous pouvons compter sur d'heureux précédents, car d'autres administrations postales ont, elles aussi, subi de profondes transformations, et cela, avec un succès tel, que nous ne saurions douter des possibilités qui s'offrent à nous si nous savons, nous aussi, nous armer de confiance, d'ardeur et de patience.

Beaucoup de choses ont déjà changé à la Société canadienne des postes et d'autres changements ne manqueront pas de survenir au cours des deux prochaines années. Nombre de ces changements, pourtant essentiels si l'on veut que les Postes servent de mieux en mieux la population canadienne, passeront sans doute inaperçus de la majorité des Canadiens. Cependant, qu'ils soient très visibles ou qu'ils le soient moins, ces changements ne sauraient s'accomplir sans l'entière collaboration de tous ceux que l'avenir de la Société intéresse directement.

Comme vous le savez, la Société a déjà fait d'importants investissements aux chapitres de la modernisation de ses installations et équipements. Mais, au fur et à mesure, il nous faudra renouveler ces investissements. À l'heure actuelle, notre structure financière ne nous permet pas d'engager les dépenses en immobilisations nécessaires à cette fin. Notre budget d'exploitation ne peut, ni ne doit, du reste, servir à des investissements dont l'utilité est à mesurer sur un certain nombre d'années. C'est là un problème que nous devrons résoudre d'ici peu.

Nous devrons rationaliser notre portefeuille immobilier ainsi que la répartition géographique de nos bureaux. En effet, certains emplacements, dont le choix était justifié dans le passé, ne répondent pas à nos critères actuels d'accessibilité et d'efficacité.

Nous devons également repenser notre engagement dans le marché de la livraison des colis. Ainsi, nous devons nous demander, par exemple, si nous voulons devenir le service de messageries préféré des Canadiens ou, au contraire, un pis-aller auquel on recourt à l'occasion, faute de mieux. Nous devons aussi veiller à ce que le "train" du courrier électronique ne parte pas sans nous: à l'instar d'autres administrations postales, nous avons à nous imposer dans ce nouveau marché. C'est là un choix essentiel non seulement pour notre avenir, mais également pour celui de tous les Canadiens.

Quoi qu'il en soit, nous sommes d'autant plus déterminés à fournir l'effort final qui nous sépare de la ligne d'arrivée que nous avons, jusqu'ici, accompli des progrès dont nous avons tout lieu d'être satisfaits, notamment dans le domaine de la philatélie.

Il est cependant des réalisations d'un autre ordre dont nous avons également lieu d'être fiers. Le timbre que nous avons émis conjointement avec les P.T.T. françaises pour marquer le 450e anniversaire de la visite de Jacques Cartier au Canada en est une. En effet, ce timbre a une histoire peu commune, puisqu'il est de conception canadienne, d'impression française et qu'il a été lancé en même temps à Saint-Malo et à Québec lors d'une cérémonie transmise en direct par les télévisions française et canadienne.

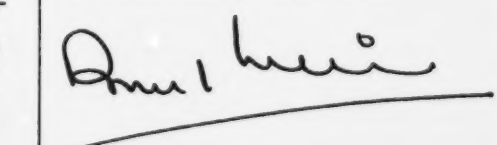
Mentionnons également les timbres qui ont été émis par la Société canadienne des postes et le "United States Postal Service" pour souligner le 25e anniversaire de la Voie maritime du Saint-Laurent. En effet, bien que le motif du timbre émis pour la circonstance par les États-Unis soit différent du nôtre, l'un et l'autre motifs n'en étaient pas moins des créations du même designer graphiste canadien, ce qui tendrait à prouver, si besoin était, l'excellence à la fois de nos artistes et de nos timbres.

Au nom de mes collègues du conseil d'administration, j'aimerais profiter de l'occasion pour remercier mesdames Claire Beaudoin et Lynda Sorensen ainsi que monsieur George Cohon, dont les mandats ont pris fin au cours du dernier exercice. J'aimerais aussi souhaiter la bienvenue à monsieur Irving Gerstein et maître Mario Beaulieu, qui sont venus se joindre à nous cette année.

En terminant, je tiens à exprimer nos plus sincères remerciements, d'abord à vous-même, Monsieur le Ministre, ainsi qu'à tous vos collègues, pour l'appui et l'aide que vous nous avez apportés; à tous les membres de notre équipe de direction, pour leur infatigable dévouement; à tous nos employés, également, pour leur admirable ardeur à la tâche et, par dessus tout, à toute la population canadienne pour la patience et la compréhension dont elle a su faire preuve à notre endroit.

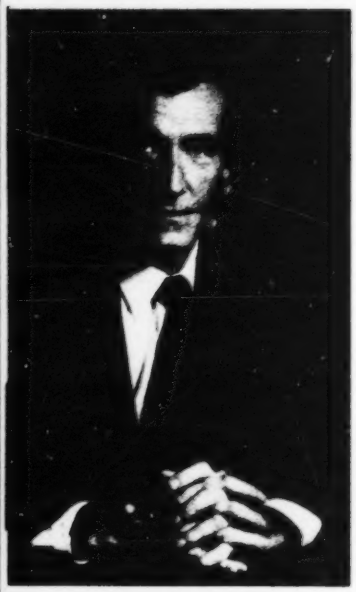
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma plus haute considération.

Le président du conseil d'administration,



René J. Marin

INTRODUCTION PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Il y a trois ans et demi, nous avons reçu le mandat de transformer l'ancien ministère des Postes en société d'État et de poursuivre trois grands objectifs, soit améliorer le service, assainir le climat des relations humaines et atteindre l'autosuffisance financière.

En 1984-1985, notre approche fondamentale à l'égard de ces trois grands objectifs a consisté à acheminer davantage de courrier, de manière plus fiable et plus efficace.

Même si nous n'avons pas encore complètement atteint les buts que nous nous étions fixés dans ces domaines, nous avons accompli des progrès remarquables au cours de cette troisième année de la relance de l'entreprise.

Le thème de ce rapport annuel, "L'entreprise grandit", s'explique par le fait qu'en 1984-1985 nous avons traité et livré la plus grande quantité d'envois jamais enregistrée dans l'histoire des Postes canadiennes.

De même, nous avons négocié, avec nos principaux syndicats, des contrats de travail qui tiennent compte à la fois des aspects humains et des intérêts financiers de la Société et ce, sans les interruptions prolongées du service qui ont accompagné les négociations dans le passé.

En outre, le financement requis du gouvernement au cours de l'année, soit 347 millions de dollars, a été inférieur au montant préalablement fixé pour atteindre l'autosuffisance. Ainsi, pour la troisième année consécutive, nous avons atteint, ou dépassé, nos objectifs financiers.

SERVICE

Au cours des premières années de notre mandat, nous avons mis en oeuvre une série de mesures d'amélioration du service qui ont augmenté notre taux de ponctualité de la poste aux lettres de 74 pour 100, en 1981, à plus de 90 pour 100 vers la fin de 1983, soit notre meilleur rendement depuis plus de dix ans.

Grâce à cette performance, et au regain de confiance qu'elle a suscité chez la clientèle, le nombre d'envois a augmenté de 6,7 pour 100, au cours de l'exercice, dépassant ainsi le taux de croissance de l'économie canadienne pendant la même période. Dans le cas de certaines catégories de courrier, l'augmentation du nombre d'envois a excédé 10 pour 100.

Le gel des tarifs prolongé au cours des deux dernières années a joué un rôle important dans cette reprise du marché, de même que d'autres facteurs tels que nos programmes dynamiques de commercialisation et de vente, l'amélioration de nos produits, une plus grande stabilité de la main-d'oeuvre et une attention soutenue à la qualité du service.

Toutefois, l'augmentation du nombre d'envois peut créer des pressions sur tout système de distribution — surtout lorsque, parallèlement, on y apporte des changements visant à stimuler la productivité. C'est l'une des raisons pour lesquelles, après avoir atteint au cours de l'année précédente notre meilleur taux de ponctualité depuis des décennies, notre rendement a pris un léger recul au cours de l'exercice.

LES GENS

En même temps que la levée des restrictions fédérales du programme "six et cinq", la majorité des conventions collectives sont arrivées à échéance en 1984-1985. Pendant cette période de plus de deux ans sans négociations, il s'était évidemment accumulé de part et d'autre un certain nombre de points d'intérêt particuliers dont il fallait maintenant discuter.

Avant d'entamer les négociations officielles en 1984, des pourparlers officieux entre les syndicats et la Société avaient cependant aidé à régler un certain nombre de questions qui auraient pu porter à controverse. En même temps, selon un processus adopté dès la création de la Société, nous avons consulté les syndicats sur la politique et les enjeux opérationnels.

Cette habitude de la consultation, du dialogue et de discussions préalables aux négociations a frayé le chemin à la ratification de conventions collectives avec cinq grandes unités de négociations regroupant environ 48 000 employés. Ces ententes ont permis à la Société de commencer à ajuster ses salaires à ceux de ses concurrents. Elles lui ont aussi assuré une certaine souplesse opérationnelle et permis de répondre aux besoins de ses employés tels qu'exprimés par leurs agents de négociation.

Les négociations se sont déroulées sans le genre d'interruptions de service qui ont accompagné ce processus dans le passé et, à la fin de l'exercice financier, la Société enregistrait la plus longue période continue de stabilité de sa main-d'oeuvre depuis 1968, année où les syndicats ont acquis le droit à la négociation collective.

Cependant, il y eut un prix à payer pour des conventions qui ont fait l'objet d'examen minutieux et de spéculation par les médias.

À mesure que les négociations abordaient des étapes critiques, plusieurs de nos gros clients déposaient par prudence dans le système postal de grandes quantités d'envois. Le système s'est ainsi trouvé inondé pendant de courtes périodes, nous rendant plus difficile la tâche d'assurer la livraison à des niveaux acceptables de vitesse et de fiabilité, particulièrement durant les derniers mois de l'exercice financier.

Ainsi, bien que nous ayons accompli des progrès historiques dans le maintien d'un climat propice aux bonnes relations de travail et dans la négociation de contrats satisfaisants, la dynamique même de ces négociations a miné nos efforts pour maintenir notre rendement du service aux niveaux atteints en 1983-1984.

AUTOSUFFISANCE FINANCIÈRE

Le montant du financement gouvernemental requis en 1984-1985 s'est élevé à 347 millions de dollars, alors qu'il était de 306 millions de dollars au cours de l'exercice précédent, et de 262 millions de dollars en 1982-1983. On peut sans doute se demander pourquoi le déficit annuel augmente alors que la Société s'est donné l'objectif d'atteindre l'autosuffisance financière.

L'accroissement du financement gouvernemental requis pour cette année avait été prévu dès le début et l'on en avait tenu compte dans l'établissement des objectifs financiers de la Société pour chacune des années de la période devant mener à l'autosuffisance financière.

Les augmentations au chapitre du financement résultent d'un certain nombre de facteurs survenus après la création de la Société, lesquels, lorsque réunis, auraient compromis la capacité de la Société à réaliser l'autosuffisance financière, tout en atteignant ses objectifs d'amélioration du service et d'assainissement des relations humaines au sein de l'entreprise. L'un de ces facteurs était l'application du programme gouvernemental de restrictions "six et cinq" au plan d'entreprise déjà approuvé.

En réalité, pour chaque année de cette période de relance, la Société a atteint, ou dépassé sensiblement, les objectifs du financement gouvernemental établis en prévision de l'autosuffisance. Par exemple, le financement requis par la Société pour les six premiers mois après sa création a été de 122 millions de dollars inférieur au montant autorisé. Durant le premier exercice financier complet — 1982-1983 — le montant du financement auquel nous avons eu recours était de 138 millions de dollars inférieur au montant fixé. Au cours des deux dernières années, nous avons atteint nos objectifs. Depuis la création de la Société, les réductions cumulatives du financement se sont élevées à 257 millions de dollars.

En 1984-1985, nous avons réussi à rencontrer notre objectif grâce, en grande partie, à une réduction de nos frais généraux. Au cours des premières années de la transition, le fardeau du financement des Postes canadiennes a été partagé entre: la Société, par des économies internes; le client, grâce à l'ajustement des tarifs; et le contribuable, par l'entremise de subventions du gouvernement.

À mesure que la Société approche de l'autosuffisance financière, on s'applique à abaisser les coûts unitaires par l'augmentation de la productivité, l'attrition, et par l'enrichissement des recettes, grâce à des ajustements de tarifs raisonnables et acceptables et à l'accroissement des affaires. L'objectif final est de soulager totalement le contribuable du fardeau de la poste.

De gauche à droite: l'honorable René J. Marin, président du conseil d'administration; M. R. Michael Warren, président-directeur général; et M. D.H. Lander, premier vice-président et administrateur en chef.

Pour accroître le volume de nos affaires, nous avons concentré nos efforts sur le développement de nos marchés traditionnels en nous employant à offrir un service plus fiable, en redoublant nos efforts de vente et en améliorant notre service de façon novatrice. Les résultats de 1984-1985 démontrent que nous avons été récompensés par un plus grand nombre d'envois dans tous nos marchés traditionnels.

Nous continuerons de porter une attention particulière à nos services de base au cours de l'année à venir. Nous entendons nous acharner à ramener la rapidité de nos services à des niveaux plus acceptables; à améliorer la fiabilité en réduisant, dans l'énorme flot quotidien du courrier, cette infime quantité d'envois qu'on n'arrive pas à livrer à temps et qui crée une perception négative de notre rendement général; à étendre notre service de livraison à un plus grand nombre de résidences et entreprises; à augmenter la productivité au niveau de la levée, du traitement et de la livraison du courrier; et nous employer résolument à réduire nos frais généraux tant au chapitre des salaires qu'à celui des dépenses d'exploitation.

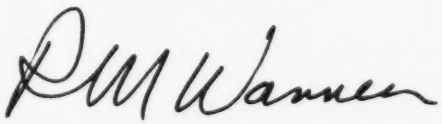
Toute grande entreprise qui traverse une période de transition et de relance comme la nôtre découvre que la phase initiale est la plus facile. La période la plus ardue s'amorce lorsque toutes les décisions faciles ont été prises et que toutes les coupures et solutions évidentes ont été appliquées. C'est l'étape à laquelle se trouve présentement la Société canadienne des postes, alors qu'elle poursuit sa transformation d'un ancien ministère du gouvernement en une société d'État axée sur la clientèle.

Il devient plus difficile au cours de cette période de progresser simultanément et au même rythme vers chacun de nos buts — l'amélioration du service, des relations humaines et de la performance financière — tant ces objectifs sont intimement liés. Les avantages enregistrés pour l'un peuvent avoir des conséquences négatives pour l'autre. Il se peut même que certains gains arrachés de haute lutte soient temporairement perdus alors que la Société entre dans cette phase de plus grande maturité.

Mais la relance de la Société est maintenant bien engagée. Bien qu'il puisse y avoir des périodes difficiles au cours de ce changement de cap, nous continuerons à progresser dans le cheminement audacieux qui a été établi. Avec la compréhension et l'appui de nos actionnaires, de nos clients et de nos employés, nous réussirons à atteindre notre but d'offrir aux Canadiens un service postal fiable et à des prix abordables.

Les résultats de 1984-1985 indiquent qu'un grand nombre d'anciens clients nous reviennent et que nous en gagnons de nouveaux. Les affaires reprennent à la Société canadienne des postes. Voilà la preuve la plus éloquente pour nous tous à la Société que la relance progresse avec une vitalité qui se maintient et que nous pouvons réussir à relever le plus grand défi de l'histoire de la Société.

Le président-directeur général



R. Michael Warren

LES DIVISIONS ET LEURS CHEFS-LIEUX

- **Atlantique**
  Halifax (N.-É.)
- **Québec**
  Québec (Qué.)
- **Rideau**
  Ottawa (Ont.)
- **Montréal**
  Montréal (Qué.)
- **York**
  Toronto (Ont.)
- **Huron**
  London (Ont.)
- **Midwest**
  Winnipeg (Man.)
- **Foothills**
  Edmonton (Alb.)
- **Pacifique**
  Vancouver (C.-B.)

SERVICE

LE VOLUME DES AFFAIRES AUGMENTE

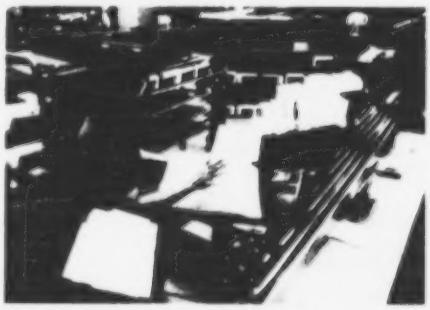
Au cours de l'exercice financier 1984-1985, la Société canadienne des postes a connu une croissance sans précédent de près de 6,7 pour cent de son volume d'affaires, ayant eu à traiter les plus grandes quantités d'envois de son histoire. Durant cette période, les clients ont confié à la Société le traitement et la livraison de 7,3 milliards d'objets de correspondance, soit une moyenne d'environ 28 millions de messages par jour ouvrable.

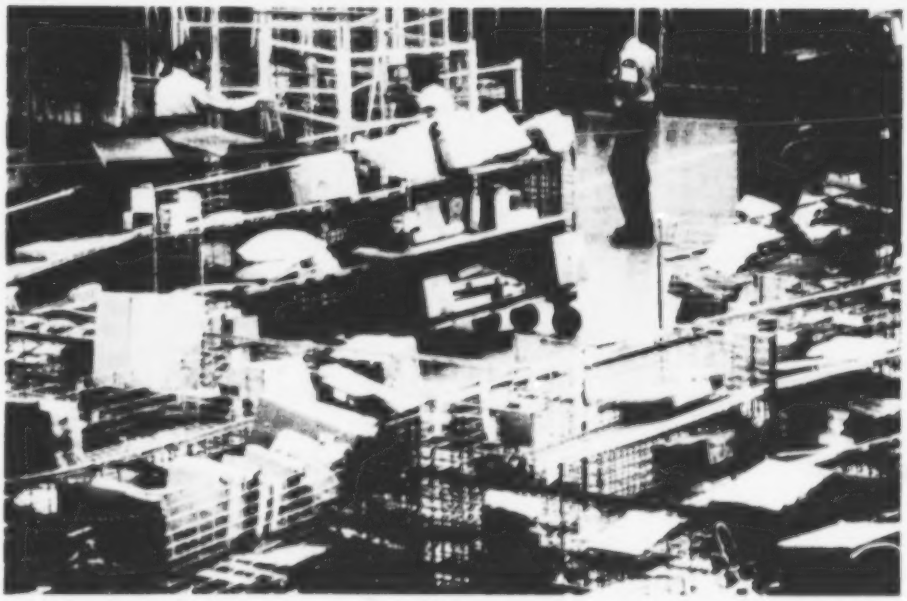
Des programmes dynamiques de commercialisation et de ventes, l'amélioration des produits et le gel prolongé des tarifs ont été des facteurs qui ont contribué à cette croissance des affaires.

Depuis qu'elles ont été constituées en société d'État, les Postes canadiennes ont mené de front plusieurs initiatives d'amélioration du service et, conséquemment, la Société déclarait avoir atteint, en 1983-1984, son meilleur rendement de service depuis plus de dix ans. Malgré la mise en oeuvre d'autres améliorations du service en 1984-1985, la Société n'a pu maintenir ce même niveau de service en raison de la quantité record d'envois traités. Cette quantité record a créé un surcroît de pression sur nos systèmes de traitement et de livraison qui subissent présentement des changements visant à réduire les coûts unitaires.

MESURE DE LA QUALITÉ DU SERVICE

La Société a mesuré le rendement de son service de la poste aux lettres de deux façons. Le Système national d'évaluation des services postaux (SNESP) a servi à mesurer le rendement en termes de pourcentage de courrier livré à temps en regard des normes ou des indicateurs internes de rendement. D'autre part, le Système d'évaluation du service en collaboration avec la clientèle, mis en place en 1983, a mesuré le rendement par le nombre de jours moyen requis pour livrer une lettre.





Comme le montre le **tableau 1**, le rendement du service de la poste aux lettres de la première classe s'est maintenu, d'avril à août 1984, au sommet atteint en 1983-1984. Cependant, en septembre, le rendement a baissé sous ces niveaux record et cette tendance s'est poursuivie jusqu'en février 1985, puis a fléchi encore en mars.

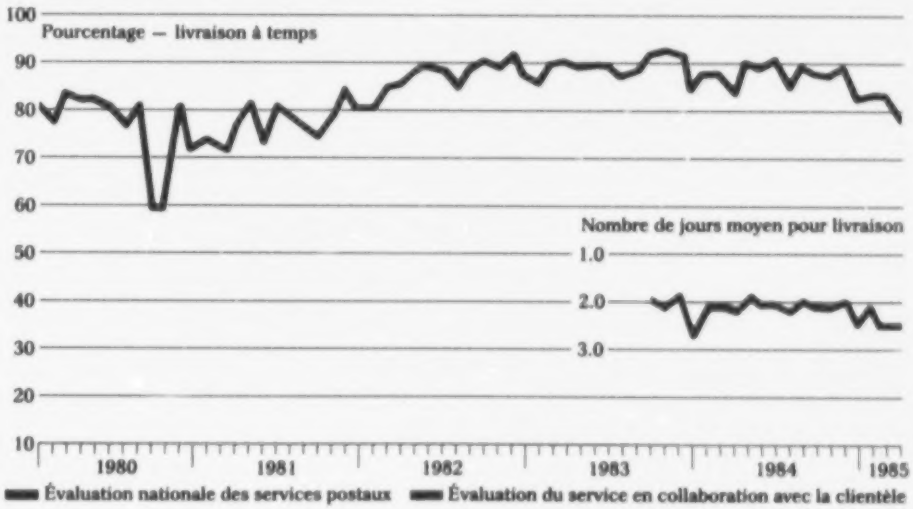
AMÉLIORATION DU SERVICE

La Société canadienne des postes a pris en 1984-1985 plusieurs initiatives afin d'améliorer ses services à la clientèle. En voici quelques exemples:

- L'évaluation des 19 principaux établissements en vue de réviser les méthodes, d'accélérer le flot du courrier et d'effectuer le traitement et l'expédition en temps plus opportun.
- La centralisation du contrôle de l'exploitation, par la mise en place de centres de contrôle national et divisionnaires ainsi que du Système national d'information sur l'état du service postal. Ces mesures ont permis d'établir des rapports quotidiens sur les stocks et sur les écarts par rapport aux objectifs fixés. Elles ont en outre permis aux établissements d'échanger directement des renseignements pertinents sur leur capacité de traitement ou sur le nombre d'envois plus considérable que d'habitude qui leur sera acheminé.
- Un accord bilatéral et global avec l'Administration postale des États-Unis ayant pour buts de fixer des objectifs au rendement du service transfrontalier et élaborer les mesures opérationnelles susceptibles d'améliorer le service entre les deux pays. Les deux administrations ont convenu d'accorder au courrier transfrontalier la même priorité et le même niveau de service qu'au courrier du régime intérieur et en sont arrivées à un accord équitable sur le paiement des frais terminaux.

  On a mis sur pied un groupe de travail canado-américain dont le mandat est: d'établir des points de raccord communs pour le transport du courrier; d'adapter l'équipement de façon à permettre la lecture des codes postaux des deux pays; de voir à l'intégration d'un réseau d'échange commun dans les établissements de traitement; et d'améliorer les mesures pour réduire les dommages et les frais.
- L'extension du Système d'évaluation du rendement des services postaux de manière à inclure EnvoyPost et Intelpost (deux services de courrier électronique); à accroître l'exactitude statistique des sondages sur les Messageries Poste prioritaire; à poser des diagnostics plus précis sur la poste aux colis; à porter à près de 500 le nombre de clients participant au Système d'évaluation du service de la première classe en colla-

Tableau 1
Rendement national — courrier court et long de la première classe
Courrier interurbain et intra-urbain



boration avec la clientèle; à rendre publics les rapports de rendement en fonction du nombre de jours moyen de livraison — ce paramètre étant beaucoup plus facile à comprendre pour les clients que celui des pourcentages de courrier livré à temps par rapport à la norme fixée, utilisés dans les rapports précédents.

(Les deux paramètres apparaissent dans les **tableaux** 1 et 2 pour indiquer leur rapport.)

MULTIPLICATION DES POINTS DE REMISE

On a étendu le service de facteurs à 65 837 nouveaux points de remise, de sorte que depuis la création de la Société canadienne des postes, en 1981, plus de 365 000 nouvelles résidences et entreprises bénéficient de la livraison par facteur.

Par ailleurs, la Société a introduit le service des boîtes aux lettres communautaires dans quatre agglomérations du Canada. Avec ce nouveau système, la livraison se fait dans des kiosques attrayants répartis à travers l'agglomération, où l'on peut y prendre et y déposer son courrier jour et nuit. Ces kiosques contiennent également des cases pour la livraison des colis, ce qui évite aux clients des allées et venues au bureau de poste. Les collectivités visées ont très bien accueilli cette initiative.

PLUS GRANDE FACILITÉ D'ACCÈS AUX SERVICES DE LA SOCIÉTÉ

La Société s'est révélée à l'avant-garde en ouvrant cinq comptoirs à «vocation nouvelle» dans de grands centres commerciaux à travers le pays. Dans ces bureaux, la Société met à l'épreuve de nouvelles méthodes de vente et de marchandisage. Dans la plupart des cas, les heures d'ouverture sont les mêmes que celles du centre commercial.

Selon des rapports préliminaires, les comptoirs à «vocation nouvelle» ont eu un effet positif sur le service de même que sur la perception de la clientèle à l'égard de la Société. Aussi, nous envisageons d'en ouvrir 14 autres au cours des deux prochaines années.

Tableau 2
Rendement national — courrier surdimensionné de la première classe
Courrier interurbain et intra-urbain combiné

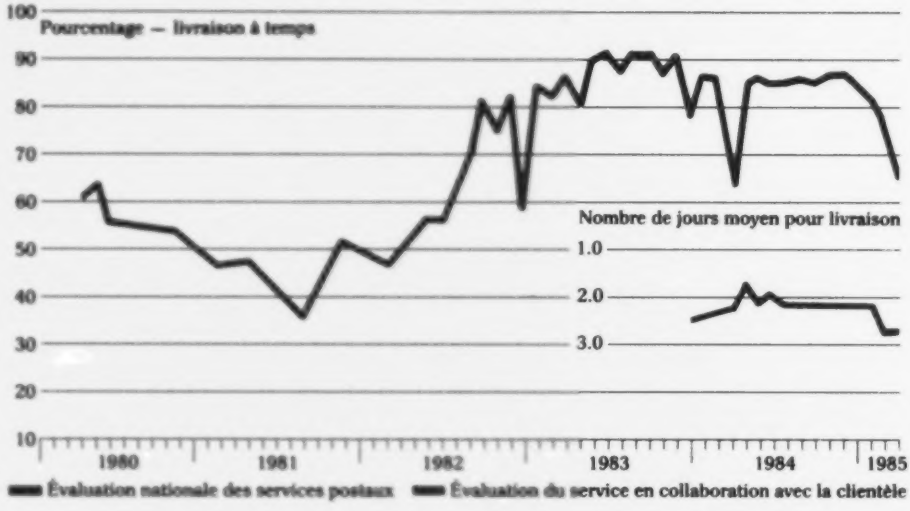


Tableau 3
Rendement national — quatrième classe (poste aux colis)
Interurbain et intra-urbain

AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PRODUCTIVITÉ

La Société reconnaît que sa réussite à long terme dépend de sa capacité de répondre aux besoins de sa clientèle et de suivre l'évolution constante du marché. C'est pourquoi elle s'est employée à offrir un service de meilleure qualité à ses clients.

Extension du service d'enveloppes-réponse précodées

Au cours de l'année, nous avons étendu l'utilisation des enveloppes précodées. Ce système d'impression de codes postaux assimilables par la machine sur les enveloppes-réponse est particulièrement avantageux pour les gros expéditeurs de factures et autres envois qui demandent une réponse. Cela augmente l'efficacité du traitement des enveloppes-réponse, réduit les frais, et aide la SCP à assurer un meilleur service à ces clients. Près de 130 entreprises ont déjà adopté ce système.

L'expérience des cartes de Noël portant l'étiquette «collez — cochez» a touché huit nouveaux grands centres en 1984. Ce programme, parrainé par la Greeting Card Association, offrait des tarifs réduits aux personnes qui cochaient la matrice de l'étiquette conformément au code postal du destinataire.

Services de courrier électronique

La Société a étendu son service de transmission par fac-similé Intelpost. Vers la fin de l'année, Intelpost reliait 25 villes du Canada ainsi que 22 pays de par le monde.

On a introduit cette année une nouvelle option d'envoi électronique permettant aux clients qui disposent d'un télécopieur (CCITT, groupe III) de pouvoir accéder directement au réseau Intelpost par l'intermédiaire d'une liaison téléphonique sans frais d'appel, plutôt que de devoir apporter leurs documents à un comptoir de la SCP.

EnvoyPost, exploité en collaboration avec les entreprises canadiennes de télécommunications, a également pris de l'expansion pour devenir un service à l'étendue du pays.

On a installé dans l'établissement de traitement d'Ottawa un équipement de courrier électronique à forte capacité doté d'une imprimante à laser capable de reproduire les en-têtes de lettres, les signatures et les formules. On offrira ce service aux clients vers le début de l'exercice 1985-1986, à titre d'essai.

Messageries Poste prioritaire

Des centres de service des Messageries Poste prioritaire, dont le personnel a bénéficié d'une formation spécialisée, ont vu le jour dans les neuf divisions d'exploitation à travers le Canada. Chaque centre de service, qui dispose de son propre numéro sans frais d'appel, sert à la fois à renseigner et dépanner la clientèle.

Au cours de l'exercice, la Société a établi le service «Jour suivant» entre la plupart des grandes villes du Canada et étendu son réseau de livraison à tous les bureaux de poste du pays, de manière à pouvoir desservir plus de neuf millions d'adresses canadiennes, avec liaisons à destination de 28 pays.

Les Messageries Poste prioritaire ont en outre lancé l'enveloppe et la lettre «Jour suivant». Étant donné leur commodité, ces produits pré-affranchis à tarif fixe sont bien accueillis sur le marché et représentent déjà une part importante des envois par Messageries Poste prioritaire.

La poste aux colis

En septembre 1983, la Société a mis sur pied un groupe de travail chargé de faire des recommandations sur la meilleure approche à suivre pour offrir à ses clients un service amélioré de la poste aux colis. C'est ainsi qu'après une étude exhaustive du marché, des opérations et des finances, la Société a élaboré un programme d'amélioration du service des colis visant à perfectionner le système actuel de distribution en fonction des besoins à court et à long terme.

Par ailleurs, la Société a mené une expérience de livraison locale de colis auprès de deux grands magasins. Le service — destiné tout particulièrement aux magasins de détail — assure à un tarif forfaitaire la livraison locale de colis ne dépassant pas 30 kilos. L'essai a été couronné de succès et la Société examine la possibilité d'offrir ce service à d'autres clients.

Vente au détail de produits philatéliques

La vente de timbres et d'articles de collection est demeurée une source non négligeable de recettes pour la Société.

La SCP et les philatélistes du Québec ont coparrainé la première exposition philatélique nationale, Canada 84, qui s'est tenue à Montréal, en octobre.

Pendant l'exercice, la Société a émis, au total, un timbre courant et 36 timbres commémoratifs portant sur des aspects historiques, culturels et sociaux de la vie canadienne. Deux de ces timbres commémoratifs ont été émis en collaboration l'un avec la France et l'autre avec les États-Unis, ce qui a contribué à promouvoir la collection de timbres canadiens sur le marché international.

Le *Catalogue de cadeaux 1984* annonçant les produits philatéliques et de détail a été distribué à tous les employés et à plus d'un million de ménages. Cette initiative a eu pour résultats de promouvoir ces produits et de générer, durant la période des Fêtes de 1984, des recettes de vente considérablement supérieures à celles de l'année précédente.

PROTECTION DU COURRIER

La Société a lancé un programme national de sensibilisation à la sécurité pour engager les employés à améliorer la sécurité et à réduire les pertes.

On a mené des enquêtes de sécurité dans les neuf divisions afin de cerner les lacunes du système et élaborer des stratégies pour les corriger. Par la création de la nouvelle fonction d'agent chargé de la protection des établissements, la Société a pu, au cours de l'exercice, engager des préposés à la sécurité pour assurer la protection de tous les principaux centres de traitement.

D'autres enquêtes ont porté sur les conditions d'exploitation et les locaux des compagnies qui impriment les timbres et autres produits. En vue d'assurer un haut niveau de sécurité dans ces lieux, les inspecteurs ont examiné, entre autres, les méthodes d'expédition, d'entreposage des plaques et de destruction des rebuts.

RELATIONS ET SERVICES INTERNATIONAUX

La Société canadienne des postes a joué un rôle important au sein des organisations internationales chargées de coordonner le mouvement efficace du courrier entre les administrations postales du monde entier et pris des mesures en vue d'améliorer le traitement du courrier à destination des États-Unis et des pays d'outre-mer.

En 1984-1985, les Postes canadiennes se sont employées à se tailler une place dans deux secteurs clés du marché international: les services de messageries et de la poste au colis.

La Société a dirigé un groupe d'études mis sur pied pour tâcher d'accélérer le développement et l'extension des services de messageries et relever le défi que pose la concurrence accrue des entreprises privées transnationales. La Société canadienne des postes a également signé l'Arrangement universel des colis postaux, qui lui a ouvert de nouveaux marchés.

Conformément à son rôle de représentant des intérêts canadiens dans les affaires postales internationales, la Société au cours de l'année a délégué ses représentants au XIX[e] congrès de l'Union postale universelle, à Hambourg, Allemagne; au XIII[e] congrès de l'Union postale des Amériques et de l'Espagne; et à la VIII[e] Conférence internationale sur le courrier accéléré international.

PERSONNEL ET RELATIONS DU TRAVAIL

CONSULTATION

L'un des trois principaux objectifs établis lors de la transformation des Postes canadiennes en société d'État était d'assainir les relations humaines, en développant une nouvelle culture d'entreprise susceptible d'aviver la fierté et le sentiment de réalisation de soi chez tous les employés de la Société.

Pour créer cette nouvelle culture d'entreprise, la Société a misé avant tout sur la consultation avec les syndicats des Postes, les employés, les surveillants des établissements postaux et les cadres intermédiaires.

Cette approche a eu des résultats positifs pour la Société et ses employés. L'action concertée des syndicats et de la direction s'est soldée par des progrès notables en 1984-1985, ne serait-ce qu'au chapitre des nombreuses conventions collectives qui ont été signées sans interruption des services.

C'est encore grâce à la consultation que le projet d'enlèvement de l'amiante dans l'établissement de traitement d'Ottawa a été mené à bien. Les travaux d'envergure entraînés par l'élimination de cette substance dangereuse ont pu se faire sans arrêt de travail. Qui plus est, à la même occasion, on adoptait des mesures pour améliorer le rendement de l'établissement.

La consultation a également prévalu dans toutes les grandes questions préoccupant la Société, telles que la politique en faveur des personnes handicapées, les normes d'évaluation applicables aux itinéraires des facteurs et le plan d'entreprise de la Société.

Outre ces consultations, on a conclu, avec certains des syndicats, des ententes portant sur la création d'emplois par l'ouverture de comptoirs à "vocation nouvelle", et sur le développement des services de courrier électronique en nombre.

NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Avec la levée des restrictions fédérales imposées dans le cadre du programme "six et cinq" sur les prix et les salaires, la majorité des conventions collectives sont arrivées à échéance au cours de l'exercice financier 1984-1985. L'absence de négociations pendant une période de plus de deux ans avait occasionné tant chez les syndicats qu'à la direction l'accumulation d'intérêts particuliers qu'il fallait considérer.

Plusieurs mois avant que les négociations officielles démarrent, les parties se sont rencontrées régulièrement dans le but de déblayer le terrain en prévision du difficile processus de négociations.

Cette habitude de la consultation a frayé le chemin à la ratification de conventions collectives de cinq grandes unités de négociation regroupant environ 48 000 employés de la Société.

Les pourparlers avec la plupart des unités de négociation ont débuté en 1984 pour aboutir à des ententes avec l'Union des facteurs du Canada le 27 octobre 1984; avec l'Association des officiers des postes du Canada le 15 février 1985; et avec le Syndicat des postiers du Canada le 10 mars 1985.

La Société a également signé une convention avec l'Association des économistes, sociologues et statisticiens ainsi qu'avec l'Institut professionnel de la Fonction publique (mathématiciens).

Les négociations avaient pour but d'arriver à des ententes négociées qui assurent des augmentations salariales comparables à celles qui ont cours dans les autres entreprises ainsi que d'assurer la souplesse nécessaire à une gestion plus efficace des affaires en milieu concurrentiel.

Dans le but d'assurer la compréhension et l'applicaton uniforme dans toute l'entreprise des dispositions des nouvelles conventions collectives, les équipes de négociation ont tenu des séances d'information à travers le pays. Dans certains cas, ces séances ont été menées conjointement par la direction et le syndicat concerné.

Les syndicats et associations dont les représentants négocient au nom des employés de la Société canadienne des postes sont: l'Association des officers des postes du Canada (AOPC); l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (ACMPA); le Syndicat des postiers du Canada (SPC); l'Association des économistes, sociologues et statisticiens (AESS); la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE); l'Union des facteurs du Canada (UFC); l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFP) et l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC).

MOINS D'ARRÊTS DE TRAVAIL

Comme l'indique le tableau suivant, le nombre de jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail, en 1984-1985, demeure bien en-deça des chiffres qui avaient cours avant la création de la Société canadienne des postes, en 1981.

Tableau 4

Année	Jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail
1978-1979	158 421
1979-1980	1 807
1980-1981	5 255
1981-1982	663 155
1982-1983	229
1983-1984	199
1984-1985	709

SÉCURITÉ D'EMPLOI

Au cours des négociations, la sécurité d'emploi est apparue comme l'un des enjeux les plus importants. Compte tenu de la politique de la Société de ne pas effectuer de mises à pied, les parties ont développé des mécanismes qui permettent plus de souplesse dans l'ajustement et la réduction du personnel, tout en respectant l'engagement à minimiser les effets du changement chez les employés.

Ces mécanismes comprennent le recours efficace à l'attrition, l'affectation en d'autres lieux, les retraites anticipées, les compensations et autres mesures appropriées aux unités de négociation.

SANTÉ ET SÉCURITÉ PROFESSIONNELLES

En collaboration avec les principaux syndicats de la Société, on a évalué dans dix-neuf établissements mécanisés les effets du bruit, de l'éclairage, de la température et de la qualité de l'air sur les employés. Des correctifs ont été apportés pour éliminer certains problèmes cernés.

En consultation avec les mêmes syndicats, on a aussi entrepris une autre étude sur les moyens de réduire le bruit dans les établissements. Cette étude a donné lieu à un programme pilote de lutte contre le bruit dans l'établissement de traitement de lettres de Mississauga.

Une campagne de sensibilisation a été lancée avant la période de pointe de Noël 1984 pour mettre la population en garde contre l'envoi de produits dangereux par la poste.

En 1984-1985, le taux de fréquence des accidents a été de 18,39 cas par 100 employés, soit de 6,7 pour 100 inférieur à celui de l'exercice précédent.

Ce succès est attribuable non seulement aux mesures mentionnées ci-dessus, mais aussi aux nombreux programmes de sécurité qui ont eu cours ces dernières années. Mentionnons les campagnes nationales auxquel-

les ont participé les employés et leurs syndicats, dont, entre autres, l'unique programme de la SPC visant à mieux protéger les facteurs contre les chiens dangereux et le programme éducatif de prévention des maux de dos. D'autres mesures seront prises pour continuer à réduire le nombre d'accidents.

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Le Programme d'aide aux employés — mis sur pied à l'intention des employés en proie à des problèmes chroniques comme l'alcoolisme et l'abus des drogues — a été ranimé en collaboration avec les syndicats intéressés. Des agents orienteurs bénévoles du PAE ont été nommés dans toutes les divisions et l'on a mis en place un programme de communications à l'échelle de la Société pour informer les employés de l'aide qui leur est maintenant disponible.

FORMATION

La formation a continué à jouer un rôle primordial dans la poursuite des objectifs de la Société canadienne des postes, qui doit faire face à un marché de plus en plus concurrentiel et réussir à prendre sa place comme entreprise de type commercial axée sur la clientèle.

Ainsi, les cadres intermédiaires et les surveillants ont bénéficié de cours de gestion moderne.

Plus de 5 000 travailleurs d'établissements ont suivi des cours de codage, des tests d'habilité, des cours correctifs et des cours de tri manuel par l'intermédiaire du Programme d'enseignement par ordinateur. La Société a également introduit le "micro-ordinateur portatif" pour rendre les cours assistés par ordinateur accessibles à quelque 3 000 employés de bureau.

RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

La Société canadienne des postes a travaillé en étroite collaboration avec les syndicats au cours des trois dernières années pour tenter de réduire son taux d'absentéisme à des niveaux plus conformes à ceux qui ont cours dans les industries comparables.

À la suite d'une étude menée en 1983 pour évaluer les divers facteurs qui favorisent l'absentéisme, la Société a élaboré un programme visant à munir les surveillants et les gestionnaires des processus et des outils dont ils ont besoin pour faire face au problème.

Ce programme conjoint a abouti en 1984-1985 à une réduction de 1,24 jour par employés à temps complet, soit une économie de près de 10 millions de dollars pour la Société. Malgré cette réduction, le taux d'absentéisme à la Société canadienne des postes demeure supérieur aux normes acceptables dans l'industrie. Aussi, la question de l'assiduité demeurera donc prioritaire en 1985-1986.

PLANIFICATION

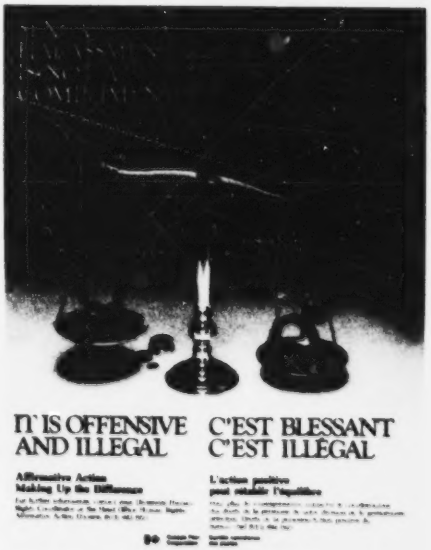
La réalisation de la première phase du Système d'information sur les ressources humaines constitue une étape importante vers la création de toute une gamme de services efficaces de planification et de perfectionnement des ressources humaines.

Le système comprend onze modules autonomes qui aideront la Société à dénicher parmi les effectifs en place les candidats qui répondent au profil des emplois, à préparer les plans de carrière et à instaurer de saines pratiques de planification.

DOTATION

Des bureaux d'emploi nationaux ont été créés pour s'occuper du recrutement à l'extérieur pour les postes hautement spécialisés des Services d'information de gestion et des sections de la direction de Finance et administration de la Société.

Pour favoriser les promotions au sein de l'entreprise, on a instauré un nouveau système d'affichage pour renseigner tous les employés sur les possibilités d'emploi.



DROITS DE LA PERSONNE ET ACTION POSITIVE

Une stratégie visant à combattre le harcèlement sexuel en milieu de travail a été adoptée à l'échelle nationale afin que la direc-

tion, les syndicats et les employés comprennent clairement ce qu'est le harcèlement sexuel, les moyens disponibles de le combattre et ainsi minimiser les possibilités que de tels incidents se produisent. Une affiche a été largement diffusée pour souligner la position de la Société, à savoir que "le harcèlement sexuel n'est pas flatteur; c'est blessant, c'est illégal".

Par la ratification d'une politique globale sur les droits de la personne, la Société canadienne des postes reconnaît qu'une discrimination systémique dans ses pratiques d'emploi peut avoir des effets négatifs sur les minorités visibles, les femmes, les handicapés et les autochtones. Elle a donc entrepris une analyse à l'échelle de l'entreprise afin de déterminer le degré de représentation ou de sous-utilisation du potentiel de ces groupes et d'en arriver, en collaboration avec les syndicats, à la définition de programmes d'action positive.

LES LANGUES OFFICIELLES

Soucieuse d'offrir ses services aux clients dans la langue de leur choix, la Société a lancé une campagne publicitaire pour faire connaître à la population les comptoirs où l'on peut se prévaloir de services bilingues.

On s'est attaché en priorité à informer les employés et les clients de l'importance accordée par la Société aux langues officielles.

LES FINANCES

SOMMAIRE

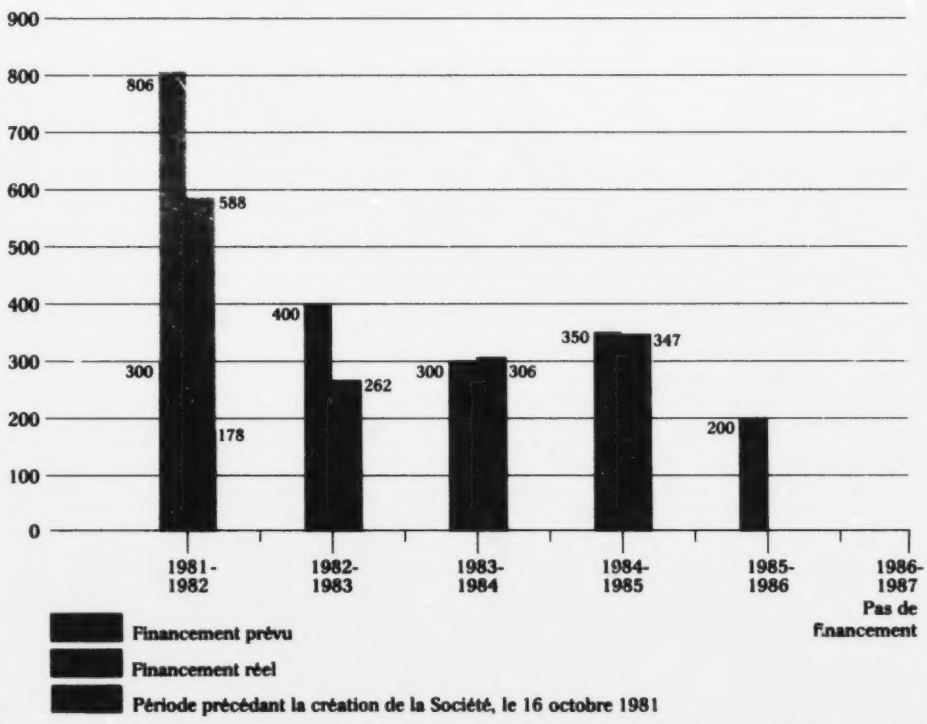
Au cours des trois années et demie qui se sont écoulées depuis sa transformation en société d'État, la Société canadienne des postes a atteint ou surpassé tous les objectifs financiers du cheminement, établi de concert avec le gouvernement, qui doit mener d'un déficit de près de 600 millions de dollars, lors de l'exercice 1981-1982, à l'autosuffisance financière, prévue pour l'exercice 1986-1987. En 1984-1985, la Société a continué de réévaluer l'équilibre qu'elle a maintenu entre ses grands objectifs d'amélioration du service, d'amélioration des relations humaines et d'autosuffisance financière. Une augmentation des tarifs postaux, prévue pour janvier 1984, a été remise à plus tard, de sorte que les tarifs n'ont pas bougé depuis la hausse générale de six pour cent au début de 1983. Malgré cette modification de son plan, la Société n'en a pas moins atteint son objectif financier, n'ayant eu recours qu'à 347 millions des 350 millions de dollars de financement prévu.

En 1984-1985, l'effet de l'inflation sur les 2,7 milliards de dollars en coûts de base de la Société était évalué à plus de 100 millions de dollars. Cette pression à la hausse sur les coûts a été en partie résorbée par une compression des dépenses, de sorte que la croissance du financement gouvernemental requis a été maintenue à 41 millions de dollars (347 millions contre 306 millions).

Comme l'illustre le **tableau 5**, depuis trois ans et demi, la Société a tiré 257 millions de dollars de moins que prévu du gouvernement, donc des contribuables canadiens.

L'augmentation du financement prévu, qui est passé de 300 millions de dollars en 1983-1984 à 350 millions de dollars en 1984-1985, provient d'un certain nombre de facteurs survenus après la création de la Société et qui, réunis, auraient pu empêcher la Société d'atteindre l'autosuffisance financière sans remettre en question ses autres principaux objectifs. Au nombre de ces facteurs, mentionnons l'application du programme fédéral "six et cinq" au plan d'entreprise déjà approuvé.

Tableau 5
Financement gouvernemental (en millions de dollars)



Réductions cumulatives du financement prévu depuis le 16 octobre 1981: 257 millions de dollars

REVENUS ET QUANTITÉ D'ENVOIS PAR CATÉGORIES PRINCIPALES

Tableau 6
Revenus par catégories

(en millions de dollars)**	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985**
Première classe	818,6	886,0	1 373,6	1 477,4	1 504,1
Deuxième classe	35,6	35,6	49,5	52,4	52,7
Troisième classe sans adresse	59,4	66,6	87,5	109,6	133,9
Troisième classe avec adresse	155,6	164,0	131,5	139,0	135,2
Quatrième classe	110,4	106,1	116,1	125,9	130,6
Services spéciaux	95,7	99,4	124,4	122,4	162,6
Total du courrier	1 275,3	1 357,7	1 882,6	2 026,7	2 119,1
Divers	254,5	312,0	375,8	373,7	381,1
Total	**1 529,8**	**1 669,7**	**2 258,4**	**2 400,4**	**2 500,2**

Tableau 7
Envois d'origine par catégories

(en millions d'objets)	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985
Première classe	3 845	3 480	3 984	3 956	3 971
Deuxième classe	519	490	522	536	547
Troisième classe avec adresse	842	729	661	643	665
Quatrième classe	54	47	45	45	46
Services spéciaux	45	42	46	44	57
Courrier en franchise	38	32	40	45	51
Total du courrier traité	5 343	4 820	5 298	5 269	5 337
Troisième classe sans adresse	1 172	1 217	1 312	1 586	1 975
Total du courrier d'origine	**6 515**	**6 037**	**6 610**	**6 855**	**7 312**

* *Les chiffres de 1981-1982 reflètent les incidences de grèves postales au cours de l'exercice.*

** *Les revenus pour 1984-1985, 1983-1984 et 1982-1983 sont calculés selon la méthode de comptabilité d'exercice, conformément à la pratique comptable de la Société canadienne des postes. Les revenus des années antérieures sont calculés selon la méthode de comptabilité de caisse. Les revenus de 1981-1982 ne sont que des estimations, puisque la transformation en société d'État a eu lieu vers le milieu de l'année.*

Définitions — Classes de courrier

- Le courrier de la première classe est le service postal de base pour les envois du régime intérieur et du régime international de lettres, cartes postales, factures, reçus et autres missives du genre. Les chiffres des **tableaux 6 à 9** comprennent également les colis de la première classe du régime intérieur.
- Le courrier de la deuxième classe, réservé aux éditeurs, comprend les journaux et périodiques envoyés par les éditeurs inscrits à ce genre de service.
- Le courrier de la troisième classe comprend les envois en nombre, avec ou sans adresse, de documents publicitaires (Mediaposte), d'ouvrages d'éditeurs et de petits colis pesant jusqu'à 500 grammes.
- Le courrier de la quatrième classe comprend les colis du régime intérieur (non prioritaires) pour les articles pesant jusqu'à 30 kilogrammes et la poste aux colis aérienne et de surface du régime international jusqu'à 10 kilogrammes.
- Les services spéciaux de courrier comprennent les services traditionnels comme les Messageries Poste prioritaire, le courrier recommandé, la livraison par exprès, les paquets d'argent, la poste certifiée, et les envois contre remboursement (CR), ainsi que les services de courrier électronique de la Société (Telepost, Intelpost et EnvoyPost).
- Le courrier en franchise comprend les envois dont le gouverneur général, le président ou le greffier du Sénat ou de la Chambre des communes, le bibliothécaire du Parlement et les membres du Sénat et de la Chambre des communes sont les expéditeurs ou les destinataires, en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes.
- Les autres revenus comprennent les recettes ne se rapportant pas au courrier lui-même comme: droits de mandats-poste, produits philatéliques ou de vente au détail, location de boîtes postales, subventions pour publications, règlements internationaux, locations, services dans les halls des bureaux de poste et frais de change.

Quantité d'envois

En 1984-1985, la quantité totale d'envois d'origine a augmenté de 6,7 pour 100 par rapport à 1983-1984. Ce résultat encourageant est attribuable à la vigueur soutenue du marché global de la Mediaposte, plus particulièrement du courrier de la troisième classe sans adresse, et à de vigoureux efforts de commercialisation.

La quantité totale de courrier traité (qui exclut le courrier de la troisième classe sans adresse) a connu une croissance de 1,3 pour 100, comparativement à un recul de 0,5 pour 100 l'an dernier. La quantité totale des envois d'origine en 1984-1985 a atteint un niveau historique record.

La croissance observée de 0,4 pour 100 des volumes dans la catégorie de la première classe, qui est arrivée à maturité, est particulièrement encourageante. En effet, cette catégorie, qui avait connu une diminution en 1983-1984, représente 54,3 pour 100 des volumes de courrier d'origine. La catégorie de la deuxième classe pour les journaux et périodiques — elle aussi arrivée à maturité — a crû également de 2,1 pour 100, poursuivant la croissance modeste observée l'an dernier.

Le volume des colis de la quatrième classe, après des années de diminution graduelle, s'accroît de 2,2 pour 100, traduisant une réaction favorable du marché au lancement récent d'une foule d'améliorations destinées à rendre le produit plus concurrentiel. Les services spéciaux, dont le volume était demeuré plutôt stable pendant des années, ont connu une croissance de 29,5 pour 100 en 1984-1985, due essentiellement au succès de commercialisation de la livraison par exprès. Le courrier en franchise du gouvernement a connu une augmentation de 13,3 pour 100 qui est attribuable aux effets des élections fédérales sur les régimes normaux d'utilisation du courrier.

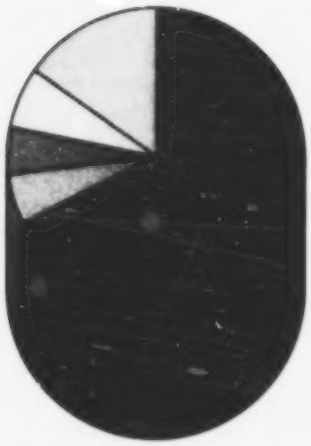
Certains facteurs ont contribué à la reprise des volumes et à la croissance observée pour 1984-1985, notamment:

- la conjoncture économique défavorable qui a caractérisé les exercices de 1982-1983 et de 1983-1984 a commencé à s'estomper;
- un climat propice aux bonnes relations de travail et la confiance des clients en la capacité de la direction et des employés de négocier sans conflits des conventions collectives;

Tableau 8
Répartition des envois d'origine par catégories
1984-1985: 7 312 millions d'objets

Catégories	Pourcentage
Première classe	54,3
Deuxième classe	7,5
Troisième classe sans adresse	27,0
Troisième classe avec adresse	9,1
Quatrième classe	0,6
Services spéciaux	0,8
Courrier en franchise	0,7
Total du courrier d'origine	**100,0**

Tableau 9
Ventilation des revenus par catégories principales 1984-1985: 2 500 millions de dollars



Catégories	Pourcentage
Première classe	60,2
Deuxième classe	2,1
Troisième classe sans adresse	5,4
Troisième classe avec adresse	5,4
Quatrième classe	5,2
Services spéciaux	6,5
Total du courrier	84,8
Divers	15,2
Total	100,0

- la réaction positive du marché à la décision de la Société de prolonger le gel des tarifs postaux tout au long de 1984-1985, ce qui a confirmé la stratégie de la Société, soit: rechercher des économies internes et un accroissement des ventes afin de répondre à ses objectifs minimaux, plutôt que de compter sur des augmentations de tarifs;
- la poursuite des efforts pour maintenir la qualité et la fiabilité du service, face à des quantités d'envois record, assortie d'une plus grande responsabilité de la direction en matière de service; et enfin,
- la Société a proclamé bien haut son engagement d'être davantage à l'écoute de la clientèle dans ses actions et sa planification.

REVENUS

Les revenus totaux de la Société canadienne des postes ont augmenté de 4,2 pour 100 en 1984-1985 pour atteindre un sommet sans précédent de près de 2,5 milliards de dollars. L'augmentation de 4,6 pour 100 des revenus attribuables au courrier, qui découle de l'augmentation de la quantité d'envois décrite plus haut, a été légèrement freinée par une modeste augmentation de 2 pour 100 des revenus non reliés aux quantités d'envois.

La dernière majoration des tarifs postaux date de janvier et de février 1983, si bien qu'à la fin de 1984-1985 la période de stabilité des tarifs durait depuis plus de deux ans. Il est important de noter que la croissance des revenus d'environ 100 millions de dollars en 1984-1985 a été réalisée en dépit du fait que la Société a retardé l'augmentation des tarifs pendant toute l'année 1984 et une bonne partie de 1985. Ceci illustre bien l'importante augmentation de revenus attribuable à la quantité d'envois que la Société a réalisée en continuant d'offrir à prix raisonnables des services fiables et concurrentiels répondant aux besoins changeants de la clientèle.

La reprise et la croissance importantes que traduisent les résultats de 1984-1985 sont certes encourageantes car elles ne laissent pas de doute que la Société pourra franchir avec succès sa prochaine étape vers l'autosuffisance financière. Cependant, une bonne part des revenus de la Société vient de produits et de services qui sont arrivés à maturité dans la perspective du marché (p. ex., 60 pour 100 de l'ensemble des revenus proviennent du courrier de la première classe). Comme le soulignait le rapport de l'an dernier, cette réalité, doublée de la vulnérabilité de plus en plus grande aux défis de la technologie et de la concurrence traditionnelle à l'égard des affaires de base actuelles, oblige la Société à rechercher de nouvelles occasions d'affaires dans le cadre de son mandat pour tirer profit de l'infrastructure, du réseau et des ressources humaines qu'elle possède déjà. En second lieu, elle doit continuer de réaliser les perfectionnements et les adaptations de produits et de services traditionnels qu'exige le marché. Ces deux interventions sont essentielles pour assurer la stabilité à court terme et la viabilité à long terme de la Société canadienne des postes.

DÉPENSES

La Société a exploité les contrôles des coûts établis lors des exercices antérieurs. Les coûts de main-d'oeuvre en 1984-1985 ont représenté plus de 73 pour 100 des dépenses totales de la Société, soit 2 895 millions de dollars. Compte tenu d'une masse salariale de plus de 2 milliards de dollars, la direction consacre le plus clair de ses efforts de gestion à l'amélioration de la productivité dans les secteurs de la manutention directe du courrier, tout en utilisant avec efficacité ses ressources administratives et de supervision. Plus de 70 pour 100 du personnel à plein temps est affecté directement au transport du courrier; il s'agit de préposés au traitement du courrier ou de facteurs.

Salaires et avantages sociaux

Les coûts des salaires et des avantages sociaux ont augmenté de 7,3 pour 100 en 1984-1985. Cette augmentation traduit l'effet combiné des augmentations des taux de salaires, et d'une utilisation accrue des années-personnes en heures supplémentaires et en emplois occasionnels requis pour le transport de quantités plus volumineuses de courrier, et pour le maintien des normes de rendement. On s'attend à ce que les récentes conventions collectives avec quelques-uns des principaux syndicats affecteront d'environ 3,5 pour 100 les coûts des salaires et avantages sociaux au cours du prochain exercice.

Efficacité

Conformément à ses objectifs financiers, la Société a entrepris d'améliorer l'efficacité dans deux secteurs clés: le traitement et la livraison du courrier.

On est à mettre en place un Système d'évaluation de la production dans 19 des principaux établissements de traitement de la Société qui permettra de produire des rapports normalisés de l'efficacité par quart et pour chaque centre de travail. Des modules sont en voie d'élaboration qui produiront des modèles de simulation des gros expéditeurs de courrier et d'affectation du personnel. Ces études permettront à la Société d'assortir plus efficacement les effectifs aux charges de travail.

Alors que le **tableau 12** indique que l'utilisation de la main-d'oeuvre (mesurée par la consommation d'années-personnes) a augmenté de 1,6 pour 100 en 1984-1985 par rapport à l'année précédente, il est important de rattacher cette augmentation de la main-d'oeuvre requise à la croissance des volumes et des nouveaux points de remise établis durant l'année précédente. La Société mesure la productivité de sa main-d'oeuvre pour le traitement du courrier et la livraison par facteur de la manière suivante:

Traitement du courrier — nombre d'objets de correspondance traités par heure de travail rémunérée.

Livraison par facteur — coefficient des points de remise par rapport aux heures rémunérées.

Comme l'indique le **tableau 13**, on a révisé le calcul de l'évaluation du rendement utilisé dans les rapports annuels précédents. Sans sacrifier la valeur de l'information, on évalue maintenant l'efficacité du traitement du courrier en fonction des heures rémunérées, paramètre plus adéquat que celui des heures travaillées, en ce qu'il tient compte des économies financières résultant, notamment, du déclin du taux d'absentéisme. Le tableau fait état du calcul de l'efficacité de la livraison par facteur simplement pour donner plus de clarté à la valeur absolue exprimée annuellement pour fins de comparaison. Cela ne change en rien la valeur comparative de l'information d'une année à l'autre.

Comme le tableau l'indique, il y a eu une amélioration constante du rendement au cours des cinq dernières années. La comparaison des résultats de 1983-1984 à ceux de 1984-1985 révèle une augmentation de l'efficacité du traitement du courrier de 10 objets par heure rémunérée, soit 4,4 pour 100, et une augmentation de l'efficacité de la livraison par facteur de 1 point de remise par heure rémunérée, ou de 2,3 pour 100.

Autres dépenses

Les frais de transport, de déplacements et de communications ont augmenté de 6,6 pour 100. La conversion de 31 pour 100 des véhicules de notre parc national à des carburants plus efficaces a résulté en une économie de 1 million de dollars.

Les frais de logement n'ont augmenté que de 4,2 pour 100 par rapport à 1983-1984.

Les contrôles exercés sur les approvisionnements se sont appliqués tout au long de l'année, ce qui a permis une diminution des coûts de 6 millions de dollars, ou de 11,8 pour 100 par rapport à 1983-1984.

Tableau 11
Dépenses par catégories (en millions de dollars)

	1983-1984	1984-1985	Pourcentage Augmentation (Diminution)
Salaires et avantages	1 976	2 120	7,3
Transport, déplacements et communications	317	338	6,6
Bâtiments	144	150	4,2
Amortissement	71	77	8,5
Approvisionnements	51	45	(11,8)
Divers	141	165	17,0
Total	**2 700**	**2 895**	**7,2**

Tableau 10
Ventilation des dépenses par catégories
1984-1985: 2 895 millions de dollars

Catégories	Pourcentage
Salaires et avantages	73,2
Transport, déplacements et communications	11,7
Bâtiments	5,2
Amortissement	2,7
Approvisionnements	1,5
Divers	5,7
Total	**100,0**

Tableau 12
Utilisation des années-personnes

	1980-1981	1981-1982*	1982-1983	1983-1984	1984-1985
Temps plein	51 764	52 877	53 989	53 488	53 544
Temps partiel	5 698	5 410	5 122	4 967	4 956
Occasionnels	2 546	2 160	1 623	1 499	1 972
Heures supplémentaires	2 569	3 203	1 468	1 532	2 005
Total	62 577	63 650	62 202	61 486	62 477
Pourcentage augmentation (diminution)		1,7	(2,3)	(1,2)	1,6

**Rajusté pour tenir compte des grèves postales*

Remarque: Une année-personne représente le nombre d'heures normales que travaille un employé au cours d'une année. En 1984-1985, ce nombre s'élevait à 2 088 heures.

Tableau 13
Indicateurs d'efficacité

	Objets de correspondance traités par heure de travail	Points de remise par rapport aux heures rémunérées
1980-1981	210	41
1981-1982*	216	41
1982-1983	220	42
1983-1984	225	43
1984-1985	235	44

**Rajusté pour tenir compte des grèves postales*

L'augmentation de 13 millions de dollars en services professionnels correspond au plan d'action de la direction axé sur les importantes activités de développement qu'a entraînées la constitution en société d'État. Ces coûts englobent le personnel et les services retenus par contrat au titre de la sécurité, de la programmation informatique et de l'exploitation, où le recours à des contractuels s'avère rentable dans les perspectives de planification de la Société.

Les ententes avec les administrations postales étrangères concernant le courrier de départ ont provoqué une augmentation de 3 millions de dollars attribuable à la hausse des quantités d'envois. Les dépenses de publicité se sont accrues de 6 millions de dollars, proportionnellement aux efforts de commercialisation qui ont accompagné le lancement de nouveaux produits et services. Quant aux frais divers, la hausse s'est chiffrée à 2 millions de dollars.

Pour résumer, l'accroissement des dépenses, en termes réels, a été modeste et s'explique par le surcroît de ressources qu'ont nécessité le traitement des quantités accrues d'envois, le respect des normes de rendement du service et l'augmentation des points de remise.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

La majeure partie des 37 millions de dollars de dépenses en immobilisations a été consacrée aux améliorations à la propriété et aux améliorations locatives. Ce niveau a été de beaucoup inférieur aux prévisions et ne pourra être maintenu en permanence au risque d'amoindrir l'actif immobilisé. Depuis sa constitution, la Société a restreint ses dépenses en immobilisations pour se donner le temps, d'une part, de procéder à une évaluation qui s'imposait et, d'autre part, d'établir son orientation stratégique en la matière et d'atteindre ses objectifs budgétaires dans le contexte d'austérité qui prévalait à l'époque.

GESTION ET CONTRÔLE FINANCIERS

Lors de sa constitution, la Société a entrepris la tâche de regrouper les fonctions financières et administratives qui relevaient de l'ancien ministère des Postes. Le statut de société d'État a entraîné de nouvelles responsabilités financières et exigé que la Société se donne de nouvelles orientations. C'est ainsi qu'ont été instaurées diverses pratiques de gestion de l'encaisse, qui ont permis de réduire de trois jours le temps entre les dépôts dans les institutions financières locales et le crédit de ces dépôts aux comptes de banque de la Société. Ces changements ont en outre permis de réduire substantiellement la paperasserie associée autrefois aux dépôts de 8 000 points de vente de la Société.

Au cours de l'année qui s'est terminée le 31 mars 1985, l'organisation a été restructurée de telle sorte que la Société puisse mieux recueillir des données, exploiter des systèmes d'information statistique et produire, en temps voulu, des rapports significatifs. Cette réorganisation permettra de rationaliser le processus de collecte des données et d'assurer une plus grande efficacité. La Société estime que la décision de confier cette responsabilité à la direction de Finance et administration est une autre des mesures positives grâce auxquelles seront instaurées de saines pratiques d'affaires au sein de la Société. Au nombre des projets rattachés à l'informatique, citons le premier système global et permanent de gestion des établissements, le système de la paie et de l'assiduité et de nombreux projets destinés à fournir des renseignements de base aux fins de la gestion.

L'actif de la Société comprend, en biens immobiliers, 2 287 bâtiments dont elle est propriétaire et 1 226 dont elle est locataire. Au cours de l'année, des améliorations importantes ont été apportées au système de planification de la gestion immobilière; ainsi, les priorités de dépenses peuvent maintenant être étalées sur plusieurs années, compte tenu des urgences et de la situation économique.

En 1984-1985, la Société a jugé qu'il lui fallait apporter des améliorations importantes à son processus de planification, de manière à pouvoir déterminer les domaines prioritaires où devait s'effectuer une réduction des coûts, et atteindre ensuite les objectifs ainsi fixés. Dans cette optique, un système de planification de l'exploitation fut mis sur pied afin de mieux saisir les rapports entre la quantité d'envois, le rendement des services, les coûts et les recettes. La direction est maintenant beaucoup plus en mesure de prendre des décisions en ce qui a trait à la répartition des ressources. Cette approche intégrée permet en outre aux intéressés de mieux s'acquitter de leur obligation de rendre compte, et favorise le contrôle.

CONTRATS PASSÉS AVEC DES APPARENTÉS

Les directives concernant les pratiques commerciales des sociétés d'État exigent que soient révélés l'identité des agents de vente et d'approvisionnement et le montant global des sommes qu'ils ont perçues. En 1984-1985, la Société a effectué une partie de ses opérations commerciales comme suit: 2 037 bureaux auxiliaires se sont partagé 28 512 000 $; quelque 5 500 vendeurs de timbres ont perçu 1 211 000 $ en commissions sur les ventes, et huit concessionnaires de produits philatéliques à l'étranger ont touché des commissions de 112 000 $.

ÉTATS FINANCIERS
31 mars 1985

RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS LES ÉTATS FINANCIERS

Le conseil d'administration est responsable des états financiers ainsi que de l'intégrité et de l'objectivité des données qu'ils présentent. Les états financiers ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des données qui font appel à leur jugement et à leurs estimations.

La direction a développé et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle et d'information financiers, des systèmes d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion. Ces systèmes et pratiques ont pour but d'assurer, à un degré raisonnable de certitude, que les biens sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la Loi sur l'administration financière et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et pratiques.

Le conseil d'administration nomme le comité de vérification composé de cinq membres du conseil dont trois ne sont pas à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit au moins une fois par an afin d'examiner les états financiers et le rapport annuel des vérificateurs et pour conseiller à ce sujet le conseil d'administration. De plus, le comité de vérification surveille les activités de vérification interne de la Société et exécute les autres fonctions qui lui sont attribuées.

Les vérificateurs externes de la Société, le Vérificateur général du Canada et Maheu Noiseux, vérifient les états financiers et soumettent leur rapport au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

L'honorable Perrin Beatty, C.P., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan de la Société canadienne des postes au 31 mars 1985 ainsi que l'état de l'avoir du Canada, l'état d'exploitation et du financement du gouvernement et l'état de l'évolution de la situation financière pour l'exercice terminé à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Société au 31 mars 1985 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers ont été effectuées, en tenant compte de tous leurs aspects importants, conformément à la Loi sur l'administration financière et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société.

Kenneth M. Dye, F.C.A
Vérificateur général du Canada

Maheu Noiseux
Comptables agréés

Ottawa, Canada
le 12 juin 1985

BILAN

Société canadienne des postes

(en milliers de dollars)	31 mars 1985	1984
Actif		
À court terme		
Encaisse	389 191$	222 723$
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	4 284	180 022
Administrations postales étrangères	74 015	70 247
Autres	9 782	13 413
Frais payés d'avance	38 893	35 577
	516 165	521 982
Immobilisations (notes 4 et 9)		
Terrains, bâtiments et équipement	1 747 204	1 714 872
Moins l'amortissement accumulé	243 170	166 881
	1 504 034	1 547 991
Autres		
Avantages reportés reliés à la cessation d'emploi	349 714	333 511
Musée national des postes (note 6)	1	1
	349 715	333 512
	2 369 914$	2 403 485$

Approuvé par le conseil d'administration:

Président

Président du comité de vérification

(en milliers de dollars)	31 mars 1985	1984
Passif et Avoir du Canada		
Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus		
Gouvernement du Canada	31 747$	39 224$
Administrations postales étrangères	5 659	7 401
Autres	53 129	103 997
Salaires et avantages	134 686	100 785
Revenus reportés	124 037	112 696
Mandats-poste en circulation	63 167	54 269
Dépôts	6 240	6 110
	418 665	424 482
Avantages reliés à la cessation d'emploi (note 7)	349 714	333 511
Avoir du Canada	1 601 535	1 645 492
	2 369 914$	2 403 485$
Dettes éventuelles (note 8)		

AVOIR DU CANADA

(en milliers de dollars)	Exercice clos le 31 mars 1985	1984
Capital d'apport		
Au début de l'exercice	1 673 779$	1 672 079$
Crédit parlementaire pour fins spéciales (note 9)	3 913	1 700
À la fin de l'exercice	1 677 692	1 673 779
Régularisation accumulée du financement du gouvernement		
Au début de l'exercice	28 287	33 969
Perte d'exploitation	395 069	300 139
Financement du gouvernement	(347 199)	(305 821)
À la fin de l'exercice	76 157	28 287
Avoir du Canada	1 601 535$	1 645 492$

EXPLOITATION ET FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT

(en milliers de dollars)	Exercice clos le 31 mars 1985	1984
Revenus		
Affranchissement	2 119 123$	2 026 707$
Règlements internationaux	96 151	88 536
Ventes de produits philatéliques et ventes au détail	21 396	20 229
Location des cases postales	18 445	16 913
Droits sur mandats-poste	10 634	10 767
Autres	8 849	14 199
	2 274 598	2 177 351
Subvention pour publications culturelles (note 10)	225 650	223 000
	2 500 248	2 400 351
Dépenses		
Salaires et avantages	2 120 040	1 975 710
Transport, déplacements et communications	337 888	316 619
Frais relatifs aux bâtiments	149 812	143 862
Amortissement	77 287	71 025
Services d'ordinateur, de sécurité et services professionnels	51 532	38 860
Règlements internationaux	47 587	44 805
Approvisionnements	44 639	50 838
Commissions et honoraires	31 145	30 093
Publicité et publications	15 682	9 372
Location, réparations et entretien	9 708	8 237
Autres	9 997	11 069
	2 895 317	2 700 490
Perte d'exploitation	395 069	300 139
Régularisation du financement du gouvernement (note 11)	(47 870)	5 682
Financement du gouvernement (note 11)	347 199$	305 821$

ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en milliers de dollars)	Exercice clos le 31 mars 1985	1984
Provenance du fonds de roulement		
Financement du gouvernement	347 199$	305 821$
Crédit parlementaire pour fins spéciales	7 584	4 710
Produit net lors de l'aliénation d'immobilisations	429	197
	355 212	310 728
Affectation du fonds de roulement		
Exploitation		
Perte d'exploitation	395 069	300 139
Moins l'amortissement n'exigeant pas de sortie de fonds	77 287	71 025
	317 782	229 114
Acquisitions d'immobilisations	37 430	81 614
	355 212	310 728
Évolution du fonds de roulement	—	—
Fonds de roulement au début et à la fin de l'exercice	97 500$	97 500$

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 mars 1985

1. Constitution

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes le 16 octobre 1981 pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la Partie I de l'annexe C de la Loi sur l'administration financière et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, tous les biens, droits, obligations et responsabilités du ministère des Postes sont transférés du gouvernement du Canada à la Société.

2. Réglementation des tarifs

La Loi sur la Société canadienne des postes stipule que la Société peut, par règlement, préciser des tarifs de port qui sont justes et réalistes pour permettre d'assurer des recettes qui, jointes à celles d'autres sources, suffisent à équilibrer les dépenses engagées par la Société dans le cadre de son exploitation. La Société doit publier les projets de règlements pour que toute personne intéressée puisse présenter ses observations au Ministre responsable pour la Société. Ensuite, le Ministre soumet les règlements à l'examen du gouverneur en conseil qui doit donner ou refuser son approbation des règlements.

3. Principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit:

(a) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada le 16 octobre 1981, ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante:

Terrains	— à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	— au coût de remplacement non amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	— au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les terrains, les bâtiments et le matériel achetés après le 16 octobre 1981 sont comptabilisés au prix coûtant.

Le petit matériel, y compris les sacs postaux et boîtes aux lettres, a été comptabilisé au coût de remplacement estimatif non amorti qui s'élevait à 34 640 000$ au 16 octobre 1981. Ce montant de base ne sera plus amorti. Les acquisitions ultérieures de ce genre de matériel seront imputées aux dépenses d'exploitation au moment de l'achat.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif, comme suit:

Bâtiments	30 et 40 ans
Équipement	de 4 à 30 ans
Véhicules	de 5 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans

3. Principales conventions comptables (suite)

(b) Avantages reliés à la cessation d'emploi
Les employés de la Société ont droit à des avantages précis reliés à la cessation d'emploi, calculés selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi.

La valeur actualisée des coûts prévus pour les avantages reliés à la cessation d'emploi est comptabilisée comme une dette à long terme contrebalancée par une charge reportée, puisque ces coûts seront récupérés à même les recettes postales futures ou le financement du gouvernement (notes 7 et 11). Cette méthode de comptabilisation continuera jusqu'à ce que la Société soit en mesure de s'autofinancer (prévu pour l'exercice se terminant le 31 mars 1987). La valeur actualisée des coûts reportés est amortie et imputée aux dépenses d'exploitation en fonction du paiement de la dette et récupérée à même les recettes postales ou le financement du gouvernement.

(c) Comptabilisation des revenus
Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

(d) Crédits parlementaires
Le gouvernement du Canada affecte des fonds à la Société au moyen de crédits parlementaires pour certaines activités telles que décrites aux notes 9, 10 et 11. La Société comptabilise ces crédits parlementaires à l'exploitation de l'exercice au cours duquel les activités sont entreprises. Les crédits parlementaires reçus, représentant l'apport du gouvernement, sont crédités à l'avoir du Canada. Cependant, lorsque les éléments en capital sont financés en vertu d'un programme d'assistance du gouvernement, le financement est porté en diminution du coût en capital.

(e) Indemnités pour accidents du travail
La Société prend en charge tous les risques reliés aux demandes d'indemnisation pour les accidents du travail. Les coûts estimatifs de ces réclamations pour blessures subies au travail sont imputés aux dépenses d'exploitation au cours de l'exercice pendant lequel la blessure a été subie. Toutes les indemnités versées pour des blessures subies avant le 16 octobre 1981 par des employés du ministère des Postes sont assumées par le gouvernement du Canada puisque cette responsabilité incombe au ministère du Travail.

(f) Régime de retraite
Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 94 459 000$ (91 229 000$ en 1984), représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont comptabilisées à l'exploitation de l'exercice courant. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les Prestations de retraite supplémentaires.

(g) Frais de développement
Les frais de développement sont imputés aux dépenses d'exploitation lorsqu'ils sont encourus, sauf si le marché futur et la faisabilité technique d'un service ou système sont clairement définis et les frais reliés au développement sont considérés récupérables à un degré raisonnable de certitude. Dans cette éventualité, les frais encourus sont reportés jusqu'à la mise en œuvre du service ou du système. Les frais reportés sont amortis et imputés aux dépenses d'exploitation selon la méthode linéaire pendant la durée d'utilisation estimative du service ou du système.

(h) Conversion en devises étrangères
Les revenus et les dépenses ayant trait aux opérations avec des administrations postales étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. Les montants à payer ou à recevoir de ces administrations postales étrangères à la date du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à cette date. Les gains ou les pertes provenant de la conversion des devises étrangères sont portés aux comptes d'exploitation.

4. Immobilisations

(en milliers de dollars)	1985			1984
	Prix coûtant ou juste valeur	Amortissement accumulé	Montant net	Montant net
Terrains	236 622$	— $	236 622$	236 640$
Bâtiments	952 181	119 042	833 139	849 505
Équipement	413 676	92 886	320 790	347 257
Véhicules	49 132	21 539	27 593	33 634
Sacs postaux, boîtes aux lettres et autres	34 640	—	34 640	34 640
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	60 953	9 703	51 250	46 315
	1 747 204$	243 170$	1 504 034$	1 547 991$

5. Frais de développement

La Société a entrepris de nouvelles activités de développement importantes au cours de l'exercice. Les frais reliés au développement de systèmes pour le courrier électronique, du système d'évaluation de la production et du système de paye se chiffrent à 22 823 000$. Ces frais ont été imputés aux dépenses d'exploitation.

6. Musée national des postes

La Société exploite un musée qui contient du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque spécialisée ainsi que d'autres pièces commémoratives. Puisque ces collections et livres ne sont pas destinés à la vente et que leur valeur n'est pas déterminée, un montant symbolique de 1 000$ leur a été attribué dans les états financiers.

7. Avantages reliés à la cessation d'emploi

Lors de sa constitution le 16 octobre 1981, la Société a assumé la dette au titre des avantages reliés à la cessation d'emploi acquis par les employés du ministère des Postes. En plus, la Société a comptabilisé la dette pour les avantages acquis par les employés de la Société depuis le 16 octobre 1981. La valeur actualisée de ces dettes prévues et les coûts reportés correspondants non amortis et non imputés aux dépenses d'exploitation au 31 mars se chiffrent à:

(en milliers de dollars)	1985	1984
Accumulés au 16 octobre 1981	258 956$	273 020$
Accumulés après le 16 octobre 1981	90 758	60 491
	349 714$	333 511$

Le total imputé aux dépenses d'exploitation pour les avantages reliés à la cessation d'emploi se chiffre à 20 958 000$ (14 055 000$ en 1984).

8. Dettes éventuelles

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des Droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination au sujet de travail à valeur égale. Une entente a été conclue, sans résultat rétroactif, pour une des plaintes. Cette entente doit être approuvée par la Commission et ratifiée par les membres du groupe de négociations. La Société complète présentement une revue de la deuxième plainte. On ne peut, à ce moment, établir le résultat de cette revue. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs de port futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes), ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladies futures. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent pas être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux dépenses d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS (suite)

9. Crédit parlementaire pour fins spéciales

Les crédits pour fins spéciales reçus par la Société du gouvernement du Canada sont répartis comme suit:

(en milliers de dollars)	1985	1984
Solde non déboursé au début de l'exercice	3 114$	— $
Crédit parlementaire pour fins spéciales	6 962	8 109
Total disponible	10 076	8 109
Crédité comme suit:		
Avoir du Canada (relocalisation dirigée par le gouvernement)	3 913	1 700
Acquisitions d'immobilisations (aide du gouvernement)	3 671	3 010
Dépenses d'exploitation	—	285
	7 584	4 995
Solde non déboursé à la fin de l'exercice (au passif à court terme)	2 492$	3 114$

10. Subvention pour publications culturelles

Le gouvernement du Canada appuie l'industrie de l'édition par le biais des paiements suivants faits à la Société afin de compenser les recettes postales réduites provenant de ce secteur:

(en milliers de dollars)	1985	1984
Ministère du Travail	170 000$	170 000$
Ministère des Communications	55 650	53 000
	225 650$	223 000$

La direction prévoit que cette aide se poursuivra à un niveau comparable au cours du prochain exercice mais, par la suite, à des niveaux réduits.

11. Financement du gouvernement

Aux termes de la Loi sur la Société canadienne des postes, lorsque les revenus annuels de la Société sont insuffisants pour lui permettre de payer tous ses frais d'exploitation et ses frais imputables sur le revenu, le montant du déficit doit être intégré, sous forme d'un article portant affectation de crédits aux déficits, dans le prochain budget présenté au Parlement.

Il a été convenu avec le gouvernement du Canada que l'affectation annuelle de crédits aux déficits comprendra la perte d'exploitation, telle qu'elle est reflétée aux états financiers de la Société, régularisée de la différence entre l'amortissement et les dépenses en immobilisations.

12. Engagements découlant de contrats de location

La Société loue certaines installations en vertu de contrats de location-exploitation échéant à diverses dates entre 1986 et 2002. Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants:

(en milliers de dollars)	
1986	28 804$
1987	23 869
1988	19 670
1989	17 222
1990	13 011
de 1991 à 2002	34 820
	137 396$

13. Opérations entre apparentés

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers.

(a) Gestion des biens immobiliers
D'après une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de ses biens immobiliers, la Société a engagé les frais suivants:

(en milliers de dollars)	1985	1984
(i) Frais d'exploitation et d'entretien pour les bâtiments de la Société, à l'exception de subventions tenant lieu d'impôts fonciers	90 190$	89 390$
(ii) Frais de location pour certaines installations appartenant à des tiers	39 950$	36 500$
(iii) Frais d'occupation pour l'utilisation de certains édifices du gouvernement du Canada	16 010$	16 100$
(iv) Frais reliés aux dépenses en immobilisations pour les installations	23 440$	13 980$

(b) Financement
Actuellement, les recettes de la Société sont déposées au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada et ses dépenses sont payées à même ce Fonds. Dans le cas où les recettes disponibles de la Société sont insuffisantes pour acquitter à leur échéance tous les frais d'exploitation et les frais imputables sur le revenu, le ministre des Finances peut, après approbation, mettre à la disposition de la Société les montants nécessaires pour lui permettre de faire face à toutes ces obligations. Aucun intérêt n'est imputé à la Société et celle-ci ne reçoit aucun intérêt sur le solde dans le Fonds du revenu consolidé.

(c) Mandats-poste
Les fonds reçus de l'émission de mandats-poste sont déposés au crédit de la Société dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement du Canada jusqu'au moment où ces fonds sont requis pour le paiement ou le remboursement des mandats-poste. Aucun intérêt n'a été reçu des fonds en dépôt et aucun frais n'a été imputé par le gouvernement du Canada pour des dépenses relatives au paiement ou au remboursement des mandats-poste.

(d) Autres
Dans le cours normal des affaires, la Société effectue diverses autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses agences et d'autres sociétés d'État. Parmi ces opérations, la Société fournit des services postaux et achète des services de transport aérien et ferroviaire.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

(pour l'exercice clos le 31 mars 1985)

PRÉSIDENT DU CONSEIL

L'honorable René J. Marin,
OMM, OStJ, CD, CCSGG, cr, LLD,
Ottawa (Ontario)

MEMBRES

R. Michael Warren Ottawa (Ontario)
Président-directeur général
de la Société canadienne des postes

Claire Beaudoin, Montréal (Québec)**
Membre du conseil d'administration des
Entreprises J. Armand Bombardier Ltée
(A démissionné du conseil le 13 décembre 1984)

L'honorable Mario Beaulieu, LL.L,
Montréal (Québec)**
Président du conseil d'administration
de la Société Simard-Beaudry Inc.

George A. Cohon, Toronto (Ontario) *
Président du conseil d'administration
et président-directeur général des
Restaurants McDonald's du Canada Ltée
(Mandat terminé le 1er décembre 1984)

Irving R. Gerstein, Toronto (Ontario) *†
Président de la Société
Les Bijoutiers-diamantaires Peoples Limitée

Ronald W. Lang, Ottawa (Ontario) *
Adjoint administratif à la secrétaire-trésorière,
Congrès du Travail du Canada

Donald A.S. Lanskail, Vancouver
(Colombie-Britannique)** †
Président-directeur général
(retraité en décembre 1984)
du Conseil des Industries forestières
de Colombie-Britannique

Robert McGarry, Ottawa (Ontario) §
Président national de
l'Union des facteurs du Canada,
et vice-président hors cadre
du Congrès du Travail du Canada

Derek Oland, Halifax (Nouvelle-Écosse)** †
Président et chef de l'exploitation de
la société Moosehead
Breweries Limited

Francis J. Reidy, C.d'A.A., Moose Jaw
(Saskatchewan)‡
Président-directeur général de la Western
Agricultural Insurance Corp., de la
Henderson Insurance Inc., et de la maison
Henderson Hail Agencies

Adélard M. Savoie, OC, cr,
Moncton (Nouveau-Brunswick)*
Un des associés du cabinet juridique Yeoman,
Savoie, LeBlanc et associés, de Moncton

Lynda Margaret Sorensen, Yellowknife
(Territoires du Nord-Ouest)*
Députée à l'assemblée législative des Territoires du
Nord-Ouest et présidente du Conseil des normes du
travail des Territoires du Nord-Ouest
(A démissionné du conseil le 3 août 1984)

SECRÉTAIRE DU CONSEIL ET SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

N. Roger Gauthier,
Ottawa (Ontario)

* *Membre du Comité de vérification*
** *Membre du Comité de rémunération*
† *Membre du Comité consultatif sur les relations du travail*
‡ *Membre du Comité consultatif sur les timbres poste*
§ *Membre du Comité consultatif sur le Musée national des postes*

Le président du conseil d'administration est membre de tous les comités. Le président-directeur général est membre du Comité de vérification, du Comité de rémunération et du Comité consultatif sur les relations du travail.

LA HAUTE DIRECTION

(pour l'exercice clos le 31 mars 1985)

R. Michael Warren*
Président-directeur général

D.H. Lander*
Premier vice-président et
administrateur en chef
(Nommé le 29 mai 1984)

Stewart Cooke
Premier vice-président,
Personnel et relations du travail

Kenneth Harry*
Premier vice-président,
Finances et administration

John Aiken
Vice-président,
Exploitation en région

George C. Clermont, cr*
Vice-président,
Affaires juridiques et générales

Ian W. Craig
Vice-président et
contrôleur

Keith Jolliffe
Vice-Président,
Administration

William Kennedy
Vice-président,
Relations avec les employés

Henry J. Klassen
Vice-président,
Planification financière
et des tarifs

Elisabeth Kriegler*
Vice-présidente,
Politiques générales et
planification
(Était vice-présidente,
Orientation générale
jusqu'au 21 décembre 1984)

Paul Lamontagne
Vice-président,
Services opérationnels
et techniques
(A démissionné le 22 mars 1985)

C. Dereck L. Millar
Vice-président et
trésorier

Clive Petersen
Vice-president,
Personnel

Larry Sperling*
Vice-président,
Services prioritaires
(Était vice-président,
Planification et développement
d'entreprise jusqu'au 21 décembre 1984)

James R. Taylor
Vice-président,
Commercialisation et ventes

André Villeneuve*
Vice-président,
Communications

Paul Vivian
Vice-président,
Relations du travail

George Wilton
Vice-président,
Finances

* *Membre du comité de la haute direction*

DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE DIVISION

(pour l'exercice clos le 31 mars 1985)

Atlantique
L.F. Reid, Halifax

Québec
A. Malo, Québec

Montréal
Gérard Séguin, Montréal

Rideau
M. L'Anglais, Ottawa

York
John Bodrug, Toronto

Huron
Ray D. Jones, London, (Ontario)

Midwest
D.G. Swanson, Winnipeg

Foothills
Ron C. Smith, Edmonton

Pacifique
J.B. Prescott, Vancouver